

## BANKING AND FINANCE

### KAITAN ANTARA ORIENTASI TANGGUNGJAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (Corporate Social Responsibility Orientation / CSRO) DENGAN KETERTARIKAN PERUSAHAAN (Employer Attractiveness)

**Agatha Ferijani**

Tanggung jawab sosial dan kinerja ekonomi dari suatu perusahaan telah menjadi perhatian dari para peneliti dan praktisi. Selama 6 dekade lebih, ketertarikan di bidang tanggungjawab sosial dari suatu perusahaan telah meningkat, khususnya pada dekade akhir-akhir ini. Ketertarikan ini telah mendasari dalam disiplin berbagai macam ilmu Manajemen., Etika Bisnis, Psikologi, Sosiologi dan Pengembangan Organisasi. Beberapa artikel telah menjelaskan tentang perilaku tanggungjawab sosial, termasuk kedermawanan Sosial, perilaku etis, dan kesukarelaan.

Memahami bagaimana suatu organisasi berdampak pada masyarakat menjadi potensi keuntungan bagi berbagai macam stakeholder termasuk, konsumen, tenaga kerja dan anggota masyarakat. Beberapa perusahaan menggambarkan tanggungjawab sosial sebagai suatu perilaku yang benar sebagai bagian dari filosofi moral, sedangkan yang lainnya menggambarkan sebagai lebih pada suatu strategi, sebagai daya pendongkrak antara tanggungjawab sosial dilawankan dengan kinerja perusahaan, persepsi konsumen dan suatu harapan masyarakat.

Dalam buku yang berjudul : Corporate Social Responsibility : Making Good Business Sense (Holme & Watts, 2000), CSR di definisikan sebagai suatu komitmen yang berkelanjutan oleh para pembisnis untuk berperilaku etis dan memberi kontribusi pada pengembangan ekonomi, bahkan meningkatkan kualitas hidup bagi tenaga kerja dan keluarganya sebagaimana halnya pada komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas.

Dalam penelitian ini, definisi operasional dari CSR adalah menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Archi Carrol, yang menggunakan 4 tanggungjawab dalam perusahaan yang harus dilakukan, yaitu tanggungjawab secara ekonomi (economic), legal, etik, dan bebas untuk menentukan (discretionary) pada masyarakat. Domain inilah yang merupakan domain yang dapat digunakan oleh manajer dalam operasinya dengan stakeholder (Wood, 1991). Model Carrol ini dipilih untuk menginvestigasi orientasi CSR, yang mana definisinya adalah orientasi individu secara holistik terhadap perilaku ekonomi, legal, etis, dan *discretionary* dari suatu organisasi.(Burton et al.,2000)

Di beberapa tahun yang lalu, kaitan antara CSR dari suatu organisasi dengan pengembangan tenaga kerja telah terjadi peningkatan dalam penelitian (Albinger & Freeman, 2000). Penelitian tentang pengaruh CSR terhadap kepuasan karyawan (Koys, 2001), Pengembangan kepemimpinan (Porter, 2004), Keanekaragaman (Peterson, 2004b; Thomas & Wise, 1999), Pemberhentian tenaga kerja (Bradford, 2001; Peterson, 2004a), hubungan ketenagakerjaan (Riordan et al, 1997), dan kinerja (Juholin, 2004; McWilliams & Siegel, 2000; Waddock & Graves, 2000; Wortruba, 1990) telah dilakukan. Secara khusus, para peneliti telah melakukan eksplorasi, apakah CSR dari suatu organisasi secara positif mempengaruhi usaha-usaha dari

penarikan tenaga kerja (Albinger & Freeman, 2000; Backhaus et al., 2002; Greening & Turban, 2000; Lievens & Highhouse, 2003).

Dengan dasar penjelasan tersebut diatas maka perlu dilakukan kajian secara empiris tentang keterkaitan antara *CSRO* dengan *Employer Attractiveness*, dimana *employer attractiveness* merupakan bagian dari pembahasan atas pengembangan tenaga kerja.

---

**DISINTERMEDIASI PERBANKAN:  
Kejutan Pasca-Krisis dan Perilaku Manajerial  
Perbankan di Indonesia**  
Suatu Pemikiran Awal

Budi Purwanto

Abstrak

Disintermediasi perbankan di Indonesia menggejala setelah krisis 1997-1998, dan berkepanjangan sampai kini atau sekitar satu dasawarsa kemudian. Permasalahan kerah kredit (*credit crunch*) memang lazim muncul dalam suatu perekonomian setelah mengalami krisis, akan tetapi di Indonesia, pemulihan ekonomi pasca-krisis tidak serta-merta ditanggapi oleh sektor perbankan dengan memasok kredit sesuai perkembangan ekonomi yang terjadi. Akibatnya, sektor keuangan kelebihan likuiditas, sementara sektor real mengalami kelangkaan dana.

Paper ini dimaksudkan untuk meninjau permasalahan keterhambatan penyaluran kredit apakah merupakan gejala yang diakibatkan kejutan pasca-krisis (*post-crisis shock*) yang berkepanjangan atau disebabkan oleh perilaku enggan terhadap risiko (*risk averse behaviour*) yang timbul pada sektor perbankan di Indonesia. Dengan tekanan regulasi mengenai kecukupan modal serta kelemahan tata-kelola korporasi perbankan, kemunculan kejutan pasca-krisis diduga diperkuat dan dilestarikan. Sebaliknya, trauma pasca-krisis patut pula diduga mengubah perilaku manajer perbankan yang semestinya risk-neutral menjadi risk averse sehingga penyaluran kredit terhambat.

Paper merupakan pemikiran awal untuk mengidentifikasi permasalahan disintermediasi perbankan yang lazim muncul dalam sistem perbankan, termasuk di Indonesia. Secara teoritis, kajian diarahkan pada pemikiran apakah permasalahan ini merupakan respon perbankan terhadap permasalahan eksternal, ataukah merupakan kelemahan endogen dalam sistem perbankan. Pendekatan teoritis, dengan demikian dilakukan melalui pemodelan dengan memadukan model makro- dan mikro-ekonomi beserta implikasi kemungkinan kegagalan dan inefisiensi pasar yang menyertainya.

**Kata Kunci:** Disintermediasi keuangan, credit crunch, credit rationing, external shock, perilaku enggan risiko.

---

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KREDIT PRODUKTIF PADA INDUSTRI PERBANKAN DALAM MEMBERIKAN KONTRIBUSI KEPADA PEMBANGUNAN DI INDONESIA

Ferry Novindra Idroes

Perbankan berperan sebagai intermediasi keuangan dalam menghubungkan *surplus spending unit* dari masyarakat untuk di kembalikan ke pada masyarakat dalam bentuk pinjaman. Perbankan memiliki peran penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penyaluran pinjaman dalam bentuk kredit modal kerja dan kredit investasi. Kedua jenis pinjaman tersebut merupakan kredit produktif yang mampu memberikan efek pengganda (*multiplier effect*) secara langsung bagi perekonomian.

Berdasarkan data Bank Indonesia, jumlah Kredit Modal Kerja (KMK) mengalami peningkatan dari IDR 314,2 triliun pada akhir tahun 1998 menjadi IDR 412,5 triliun pada akhir tahun 2006 atau naik sebesar 31,3%. Jumlah Kredit Investasi (KI) juga mengalami peningkatan dari IDR 141,5 triliun pada akhir 1998 tahun menjadi IDR 148,9 pada akhir tahun 2006. Peningkatan KI hanya naik sebesar 5,2%. Perkembangan kedua jenis pinjaman tersebut pasca krisis tahun 1998 hingga akhir tahun 2006 tidak menggembirakan dibandingkan dengan kinerja pertumbuhan aktiva perbankan. Jumlah aktiva perbankan meningkat dari IDR 762,4 triliun pada akhir tahun 1998 menjadi IDR 1.610,5 triliun pada akhir 2006 atau naik sebesar 111,2%.

KMK dan KI merupakan pinjaman yang diberikan bank kepada dunia usaha. KMK bertujuan untuk memperlancar usaha yang telah berjalan dengan membiayai pembelian barang modal atau membiayai piutang. KI bertujuan untuk membantu pembiayaan dalam memulai usaha atau pengembangan usaha. Pembiayaan yang diberikan digunakan untuk pembelian pabrik, pembebasan lahan, pembelian mesin, pembelian alat transportasi, serta pembiayaan lain yang dimaksudkan untuk menyediakan prasarana dalam melakukan usaha. KMK dan KI merupakan kredit yang produktif karena penggunaannya bagi pengusaha atau industri dapat meningkatkan kinerja usaha atau industri yang bersangkutan. Peningkatan kinerja dapat menjadi pemicu efek pengganda bagi pemangku kepentingan (*stake-holder*) perusahaan seperti: pemasok, karyawan, pelanggan, dan perekonomian secara keseluruhan. Kredit produktif merupakan penggerak pertumbuhan ekonomi. Alokasi kredit produktif yang dilakukan perbankan dapat menjadi pendorong pergerakan perekonomian. Pergerakan perekonomian terlaksana melalui setiap kredit-kredit produktif yang dilepaskan perbankan melalui penambahan aktivitas transaksi perdagangan dan meningkatkan investasi. Peningkatan aktivitas perdagangan dan investasi pada gilirannya akan menambah jumlah uang beredar, memperbesar skala perekonomian, serta mengurangi kinerja pengangguran.

Kredit produktif bagi perbankan merupakan sumber pendapatan operasional yang paling dinamis. Aktivitas transaksi dari debitur yang memperoleh fasilitas KMK dan KI sangat banyak memberikan kompensasi bisnis bagi bank. Kompensasi yang diperoleh bank seperti: biaya-biaya administrasi kredit, biaya-biaya transaksi, bunga cerukan (*overplafond*), serta peluang untuk berkembang kepada fasilitas *letter*

*of credit* (L/C) dan bank garansi. Keseluruhan kompensasi bisnis tersebut akan memberikan kontribusi terhadap pendapatan operasional bank.

Permasalahan rendahnya pertumbuhan jumlah kredit produktif merupakan kegagalan sistem perbankan dalam melakukan perannya sebagai lembaga intermediasi yang berarti juga merupakan kegagalan perbankan sebagai agen pembangunan. Dengan adanya solusi terjadinya peningkatan kredit produktif maka pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi sistem perbankan yang lebih sehat dan aktif serta pertumbuhan perekonomian secara makro.

Pada sisi lain, perbankan merupakan industri yang paling sarat dengan regulasi. Regulasi perbankan mencakup segala aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh perbankan. Regulasi yang dibuat dan diawasi oleh Bank Indonesia bertujuan untuk menurunkan risiko kegagalan perbankan (menghindari kebangkrutan bank). Namun kepatuhan perbankan terhadap regulasi dapat membuat bank menjadi takut untuk mengambil risiko atau berusaha untuk tidak mengambil risiko (*risk averse*) dengan melakukan aktivitas yang sangat rendah risiko. Dalam hal kredit, kredit produktif termasuk ke dalam aktiva yang memiliki risiko tinggi.

---

MODEL ANTISIPATIF MANAJEMEN RISIKO KREDIT:  
PENGARUH VARIABEL KONTIJENSI  
TERHADAP SISTEM MANAJEMEN RISIKO KREDIT  
(STUDI PADA BANK UMUM DI INDONESIA)

Teddy Oswari

Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Gunadarma  
E-mail: [toswari@staff.gunadarma.ac.id](mailto:toswari@staff.gunadarma.ac.id)

Abstrak

Dampak krisis perbankan tahun 1997 sebagai akibat dari minimnya pedoman dan standar manajemen risiko kredit yang digunakan perbankan Indonesia. Membangun struktur perbankan yang sehat dan kuat dapat dilakukan dengan upaya memperkuat permodalan perbankan untuk mendukung pertumbuhan kredit yang tinggi. Hasil penelitian Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan Bank Indonesia, menyimpulkan bahwa pelaku perbankan di Indonesia cenderung menghindari resiko (*risk averse*) karena adanya sanksi dari Bank Indonesia terhadap pelanggaran keputusan penyaluran kredit yang berisiko macet. Sanksi tersebut berdampak pada keputusan manajemen bank dalam penyaluran kredit masih terbatas pada sektor konsumsi dan demand di sektor riil. (Kajian Stabilitas Keuangan BI, 2005)

Bank for International Settlements (The Basel Committee, 2000) menjelaskan risiko kredit sebagai suatu pinjaman bank yang potensial atau counterparty akan gagal dalam pengembalian kewajibannya. Risiko kredit merupakan risiko paling besar dan paling menonjol yang dihadapi oleh bank komersil serta menjadi penyebab utama kegagalan bank di tahun terakhir yang dihadapi oleh manajemen bank. (Fraser et., al. 2001; Angerer 2004)

Penelitian ini membangun model antisipatif dengan tujuan mengetahui

pengaruh variabel kontijensi terhadap sistem manajemen risiko kredit bank umum di Indonesia. Penelitian ini akan dilakukan terhadap 110 responden level manajer/kepala bagian unit bisnis/manajemen risiko kredit perusahaan/bank umum sebagai sampel dengan menggunakan metode stratified random sampling dan diukur menggunakan skala interval. Data primer yang diperoleh diuji dengan moderated regression analysis, dimana sistem manajemen risiko kredit sebagai variabel terikat (y) dan variabel kontijensi (strategi unit bisnis, budaya perusahaan, lingkungan eksternal dan struktur organisasi) sebagai variabel bebas ( $x_i$ ).

Kata kunci: risiko kredit, variabel kontijensi, manajemen unit bisnis

---

## **KOMPENSASI DIREKSI – KOMISARIS, STRUKTUR KEPEMILIKAN, PRAKTIK *GOVERNANCE* DAN KINERJA PERUSAHAAN**

I Gusti Ketut Agung Ulupui

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah variabel praktik *governance* dan struktur kepemilikan mempengaruhi hubungan variabel fundamental perusahaan terhadap kompensasi direksi dan komisaris. Variabel fundamental perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel kinerja perusahaan, ukuran perusahaan, pertumbuhan, risiko dan *leverage*. Sementara itu praktik *governance* terdiri dari variabel indeks *corporate governance* dan proporsi keterkaitan direktur dan komisaris dengan pemilik kendali perusahaan. Variabel struktur kepemilikan terdiri dari struktur kepemilikan keluarga dan kepemilikan asing. Keseluruhan variabel di atas berfungsi sebagai variabel independen. Menggunakan teknik analisa regresi linier masing-masing variabel independen akan dilihat pengaruhnya terhadap kompensasi Direksi dan Komisaris. Penelitian ini juga hendak membuktikan apakah pemegang saham mayoritas bersama-sama dengan manajemen membayar diri mereka (*rewarding themselves*) dengan membebankan biayanya pada pemegang saham minoritas atau dengan kata lain terjadi ekspropriasi terhadap pemegang saham minoritas. Ekspropriasi ini diukur dengan ekse kompensasi yang akan diinvestigasi apakah berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Kata kunci: teori keagenan, *good corporate governance*, kompensasi direksi dan komisaris, ekspropriasi terhadap pemegang saham minoritas.

---

## **Studi Efisiensi Perbankan Indonesia: Kasus 38 Bank Bermasalah Periode 1991-1997**

I.Roni Setyawan  
Budi Frensidy  
Arrester C.S. Rahayu

### **Abstract**

We intend to replicate the study of Rokhim (2006b) by focusing on the profiles of banking efficiency in Indonesia during the pre-crisis and its determinant factors. Compared to Rokhim (2006b), our study is different in the data sample and similar in the analysis model. While Rokhim (2006b) uses a sample of the entire active banks in Indonesia during 2006, we take only 38 non-performing banks during 1991 - 1997. We both employ the SFA (Stochastic Frontier Analysis) as our analysis model.

We tend to emphasize the production function based on the argument that the sample data characteristics are more suitable to detect the required efficiency rate. Our contribution is not only to re-confirm the findings of Rokhim (2006a & 2006b) but also to improve the potential determinant factors such as type of ownership and (internal) fundamental ratios.

By analyzing the technique of SFA which stresses the asset approach, we find that 38 non-performing banks in Indonesia are so inefficient that they must be liquidated by BPPN. Finally we interpret that the sources of inefficiency can be attributed to whether the banks are of Suharto's Family, listed in the stock exchange or not, and foreign exchange banks or not.

Key Words: Banking Efficiency, Stochastic Frontier Analysis, Asset Approach

---

## **PERUSAHAAN PENANAMAN MODAL ASING DENGAN PERUSAHAAN PENANAMAN MODAL DALAM NEGERI YANG *GO PUBLIC* DI PASAR MODAL INDONESIA**

**RUDOLF LUMBANTOBING**

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis perbedaan struktur modal perusahaan multinasional dengan perusahaan domestik di Indonesia berdasarkan perspektif teori keagenan dan teori kontingensi, dan (2) menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor determinan utama struktur modal perusahaan multinasional dan perusahaan domestik di Indonesia berdasarkan *trade-off theory*

dan *pecking order theory* melalui bangunan model teoritis struktural dan dinamis struktur modal yang diajukan.

Rancangan penelitian ini bersifat kausal dengan metode eksplanatori. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah 26 perusahaan penanaman modal asing (PMA) dan 30 perusahaan penanaman modal dalam negeri (PMDN) sektor non keuangan/perbankan dan non *whole sale and retail trade*, yang tercatat di Bursa Efek Indonesia kurun waktu pengamatan 2000-2006. Pengujian hipotesis penelitian dituang ke dalam tiga model penelitian empiris, yakni: (1) model struktural struktur modal, (2) model perbedaan struktur modal perusahaan PMA dengan perusahaan PMDN, dan (3) model dinamis struktur modal. Penyelesaian koefisien regresi menggunakan teknik *ordinary least square (OLS)* dan *two stages least square (2SLS)*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran pajak masih dianggap sebagai beban ketimbang memberikan manfaat atas penggunaan hutang. Konflik keagenan antara manajer dengan pemegang saham, dan pemegang saham dengan *debtholder* sangat signifikan muncul pada keputusan investasi, kebijakan dividen, dan kebijakan hutang perusahaan PMA dan PMDN di Indonesia. Kebijakan dividen memperkuat (*intervening*) pengaruh investasi pada rasio hutang korporasi, sedangkan variabel organisasi industri signifikan memoderasi hubungan kausal investasi dengan struktur modal. Efek investasi terhadap rasio hutang PMDN akan semakin meningkat ketika pangsa pasar semakin besar. Sebaliknya pada PMA efek investasi terhadap rasio hutang akan menurun manakala pangsa pasar semakin besar. Rasio hutang PMA lebih rendah dibanding rasio hutang PMDN. Perbedaan rasio hutang PMA dan PMDN akan semakin melebar ketika perbedaan profitabilitas, biaya keagenan, biaya kebangkrutan, dan investasi semakin positif. Dalam memperbaiki struktur modalnya, PMA memilih prioritas sumber pendanaan internal, sedangkan PMDN memilih prioritas sumber pendanaan eksternal.

Temuan penelitian ini menunjukkan bukti bahwa mekanisme kontrol melalui kebijakan hutang perusahaan sebagai substitusi kebijakan dividen yang dilakukan perusahaan PMA dan PMDN di Indonesia *efektif* menurunkan konflik keagenan, maka sebagai bagian dari pedoman pemberdayaan investor, perlunya perusahaan mensinergikan kekuatan kreditur atau *debtholder* dengan kekuatan pihak manajemen dan pemegang saham ketika perusahaan memperbaiki struktur modal.

Kata kunci: Struktur Modal, Keputusan Investasi, Kebijakan Dividen, Teori Kontingensi.

---

## CAPITAL MARKET

Pengaruh Volatilitas Aktivitas Perdagangan Terhadap *Return Saham : Weekend Effect* Dan Masa Pemerintahan Presiden Sebagai Faktor Pembentuk Volatilitas

Bona Christanto Siahaan

## ABSTRAK

Aggarwal, Inclan dan Leal (1999) menyatakan bahwa *emerging stock markets* dikarakteristikan sebagai pasar dengan volatilitas yang tinggi. Volatilitas tersebut terjadi karena adanya perubahan baik dari sisi ekonomi, sosial maupun politik. Volatilitas yang tinggi dari *emerging markets* terlihat dari perubahan yang sangat besar dalam varians *stock return*. Periode dengan volatilitas yang tinggi biasanya berhubungan dengan kejadian penting dalam sebuah negara atau juga peristiwa penting dunia, Nierdehoffer (1971) mendukung pernyataan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga sebagai penjelas terjadinya volatilitas *return* adalah *trading activity*, seperti yang dilakukan oleh Chordia, Subrahmanyam dan Ansuman (2001). Model yang dikembangkan oleh ketiga peneliti tersebut adalah model *cross section* dengan menggunakan variabel *trading activity* untuk melihat pengaruhnya terhadap *return*. Berdasarkan ide dari penelitian tersebut, maka penelitian ini dibuat. Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah data yang digunakan adalah data *time series*, dan dilakukan analisa terhadap beberapa perusahaan. Dalam penelitian ini untuk variabel *trading activity* yang digunakan adalah volume, *value* dan frekuensi perdagangan. Dalam melihat volatilitas dari ketiga variabel *trading activity* tersebut digunakan teknik standar deviasi, koefisien variasi dan logaritma natural dari kedua teknik tersebut. Data yang digunakan untuk melihat volatilitas adalah selama periode 20, 40 dan 60 hari perdagangan bursa. Untuk mengetahui pilihan variabel yang akan dimasukkan dalam model digunakan teknik analisis faktor.

Untuk menentukan apakah sebuah variabel (*weekend effect* atau pergantian pemerintahan) akan masuk ke dalam persamaan utama atau dalam persamaan volatilitas digunakan beberapa uji statistik. Uji statistik Mann-Whitney dan Kruskal-Wallis digunakan untuk melihat apakah sebuah variabel masuk dalam persamaan utama. Sementara uji statistik Levene digunakan untuk melihat apakah sebuah variabel masuk dalam persamaan volatilitas. Metode analisa GARCH digunakan setelah diperoleh persamaan utama dan volatilitas.

Hasil penelitian dengan menggunakan teknik GARCH menunjukkan bahwa secara umum tidak terdapat pengaruh dari volatilitas *trading activity* volatilitas yang terjadi dalam perusahaan bisa dilihat berdasarkan pergantian pemerintahan.

---

## DETERMINAN ASK-BID SPREAD SAHAM-SAHAM DALAM KOMPAS 100 DI BURSA EFEK INDONESIA

Budi Frensidy - FEUI

### Abstrak

Investors in capital market are very concerned with liquidity. To stock investors, it is as important as return and risk. In Indonesian capital market (IDX or BEI), stock liquidity is measured with proxies such as volume, frequency, and value of the stock's transaction. It is different from the theoretical view. Conceptually, liquidity has four dimensions namely immediacy, width, depth, and resiliency. Of these four dimensions, immediacy and width are the most important. The measure that is most frequently used for these two dimensions is relative bid-ask spread. A stock with lower relative spread is said to be more liquid because it can be transacted immediately (higher immediacy) with lower cost. This research utilizes closing data of one hundred stocks included in Kompas 100. This study confirms the fact that stock price, transaction value, and frequency (number of transaction days) of a stock significantly affect its bid-ask spread, but the return volatility does not. Another finding is the average relative bid-ask

spread of the most liquid forty-five stocks (LQ-45) is not significantly different from the other fifty-five stocks in Kompas 100.

Key words: spread, liquidity, stock price, immediacy, width

---

## **IMPLIKASI *MARKET TIMING* PADA STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN**

**C. Erna Susilawati**

### **ABSTRACT**

Equity market timing appear to be an important aspect of real corporate financial policy. Many corporate financing decision depend on market valuation. Firm tend to issue equity instead of debt when market value is high and repurchase equity when market value is low. Issue equity and repurchase equity are component of capital structure. This paper investigate the implied of market timing to capital structure in Indonesian companies. The main finding is market timing effect capital structure. Although the effect is not persistent in the long run, market timing has short run impact of capital structure in Indonesian companies.

Key word: Market timing, capital structure and mispricing

---

## ***Human Resources Planning* Merupakan Hal Strategis Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi**

Dian Indiyati

### **Abstrak**

*Human Resources Planning (HRP)*, merupakan suatu hal yang sangat strategis bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan keunggulan kompetitifnya. Salah satu untuk mencapai tuntutan keunggulan bersaing tersebut dan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi *Human Resources Planning* organisasi yaitu teknologi. Salah satu tujuan strategis organisasi melakukan HRP yaitu mendapatkan SDM yang tepat baik dalam kuantitas (jumlah) maupun dalam hal kualitasnya (spesifikasi). Departemen SDM sebuah organisasi, dalam merancang program-program kerja nya (*HRP*), tidak luput juga harus dihubungkan dengan perkembangan teknologi. Tetapi jika Perencanaan SDM hanya mengandalkan teknologi saja tidak cukup, karena merupakan hal penting juga yang berhubungan dengan non teknologi seperti ide dan pengetahuan (*intellectual*) SDM.

---

## **DETERMINAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN STRUKTUR MODAL: SEBUAH PENGEMBANGAN MODEL TEORITIK STUDI EMPIRIK PADA PERUSAHAAN PUBLIK DI INDONESIA**

**Elok Sri Utami**

## Latar Belakang Masalah

Kebijakan struktur modal masih menjadi issue yang terus diperdebatkan oleh para praktisi dan teoretisi tentang pengaruhnya terhadap nilai perusahaan (*value of the firm*). Para pengambil keputusan akan memperhatikan struktur keuangan dalam rangka investasi ke perusahaan yang bersangkutan, demikian juga perbankan akan memperhatikan struktur keuangan dalam rangka memberikan kredit ke perusahaan karena pemberian kredit dapat membentuk struktur modal. Secara singkat ada dua teori struktur modal dengan sudut pandang berbeda yang terus diperdebatkan oleh ahli keuangan yaitu pandangan tradisional yang menyatakan bahwa struktur modal mempengaruhi nilai perusahaan, dan pandangan ini diwakili oleh teori yaitu *pecking order theory*, *agency theory* dan *tradeoff theory* dan pandangan kedua yang merupakan kritik atas pandangan tradisional, dikemukakan oleh Modigliani dan Miller (1958) yang menyatakan bahwa struktur modal tidak mempengaruhi nilai perusahaan, karena yang mempengaruhi nilai perusahaan adalah risiko bisnisnya. Namun walaupun diskusi tentang kedua pandangan tersebut tetap berlangsung tetapi dalam praktek para manajer keuangan lebih menerima pandangan tradisional dalam kegiatan bisnis mereka. Manajer yang percaya pada pandangan tradisional ini akan sangat hati-hati dalam melakukan keputusan pendanaan, karena kesalahan dalam membuat keputusan akan mempengaruhi implikasi menurunnya nilai perusahaan yang di-proxykan dengan harga saham.

Beberapa penelitian yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan publik di Indonesia, menemukan hasil bahwa perusahaan – perusahaan cenderung mengikuti *pecking order theory*, Jatmiko W (2002), Sartono (2001), C. Djakman (2001), Pangeran (2000), Miguna (1999), yaitu para manajer umumnya dalam memilih penawaaran sekuritas konsisten dengan filosofi *hirarchi* pendanaan *pecking order theory* hal ini mendukung Myers dan Majluf (1984) serta Myers (1984) yang menyatakan bahwa perusahaan cenderung mempergunakan *internal equity* terlebih dulu dan apabila tidak mencukupi baru menggunakan dana eksternal (*external financing*) yaitu mengeluarkan utang (*debt*) sebelum menggunakan *eksternal equity* dalam Jatmiko (2002).

Keputusan struktur modal dalam memilih menggunakan utang atau ekuitas mengandung konsekuensi terhadap *risk* dan *return*. Jika perusahaan menggunakan utang maka perusahaan akan mendapat keuntungan yang berupa *taxs saving* (penghematan pajak), sehingga dikatakan sumber dana utang merupakan sumber dana murah. *Taxs saving* merupakan penghematan pajak yang muncul ketika perusahaan menggunakan utang sehingga muncul biaya bunga yang merupakan pengurang pada pendapatan sebelum pajak yang menyebabkan laba kena pajak kecil dari pada jika perusahaan tidak menggunakan utang sehingga tidak ada biaya bunga akibatnya pajak yang dibayarkan akan lebih besar. Dilain pihak penggunaan hutang juga akan menimbulkan risiko dan adanya beban tetap yang cukup besar sehingga cenderung menyebabkan *finansial distress*. Dalam *tradeoff theory* dinyatakan bahwa perusahaan akan menggunakan utang dengan melakukan *tradeoff* antara *cost and benefit* dari utang (*leverage*), karena di satu pihak hutang akan memberikan *taxs saving* tetapi itu sampai titik tertentu dan setelahnya akan menimbulkan biaya *financial distress dan agency cost* yang mengakibatkan turunnya *value of the firm* (Fama, 2000).

Dalam *Agency Theory* dari Jensen Meckling(1976) mengatakan bahwa perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dengan fungsi kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan, karena manajer yang bukan pemilik ada kalanya ia bukan agen yang sempurna dari pemilik perusahaan, atau manajer sebagai manusia rasional dalam pengambilan keputusan perusahaan yang akan memaksimalkan kepentingannya sendiri. Untuk mengatasi masalah keagenan dapat dilakukan antara lain dengan ;1) meningkatkan kepemilikan saham perusahaan oleh manajemen (*managerial ownership*), sehingga kepemilikan ini akan mensejajarkan kepentingan manajemen dan pemegang saham, 2) meningkatkan *divident payout ratio*, sehingga tidak cukup banyak dana *free cash flow*, 3) adalah meningkatkan pendanaan dengan hutang yang

dapat menurunkan *excess cash flow* yang ada dalam perusahaan sehingga menurunkan kemungkinan pemborosan yang dilakukan oleh manajemen.

Model teori – teori struktur modal adalah menguji tentang pengaruh struktur modal terhadap nilai perusahaan dan dalam teori tersebut sebelumnya tidak menjelaskan bahwa nilai perusahaan yang terbentuk merupakan refleksi stakeholder atas kinerja yang telah dicapai dan merupakan informasi gambaran prospek perusahaan. Atas rasionalisasi ini maka ini menjadi gap teori (Chathoth P.K, 2002; Chathoth, P.K., and Olsen, 2007). Pertanyaan yang penting adalah bagaimana prospek suatu perusahaan dapat diukur? Prospek merupakan sesuatu yang abstrak sehingga sulit untuk mengukur. Ada beberapa *proxy* yang digunakan yaitu dengan menggunakan harga saham, *market to book value of assets ratio* atau *present value dari expected cash flow* yang di-*adjustment* dengan penghematan pajak dan biaya agensi (*Tradeoff theory*, 1999). Dengan menggunakan harga saham sebagai satu ukuran atau sebagai *single indeks model* ternyata tidak mampu menjelaskan nilai perusahaan yang sesungguhnya, karena harga saham banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor isu-isu yang bersifat subyektif sementara untuk menghitung *present value dari expected cash flow* sangat sulit dilakukan karena persepsi seorang terhadap harapan *cash flow* dan *discount rate* juga sangat berbeda. Oleh karena nilai perusahaan dianggap sebagai *latent variable / unobservable construct*. Sementara ukuran kinerja hingga saat ini juga masih merupakan tantangan utama bagi para praktisi karena kinerja adalah konstruk yang multidimensional (c.f. Chakravathy, 1986) dalam Simerly (2000) dan indikator-indikator kinerja ekonomi dapat dilihat dari *return on investment (ROI)*, *return on assets (ROA)*, dan juga *earning per share (EPS)*.

Dari keterbatasan masalah pengukuran tersebut menjadi ketertarikan peneliti untuk membangun sebuah model teoretikal dasar yang dikembangkan dari teori struktur modal yaitu dari yang tradisional, *pecking order theory* dan *agency theory* dan *tradeoff theory* dengan melihat hubungan dan peran kinerja ekonomi dalam membangun nilai perusahaan dalam teori struktur modal. Selain itu dalam usaha memaksimalkan kemakmuran pemegang saham maka perusahaan dapat melakukan peningkatan harga saham melalui kebijakan keuangan seperti yang dikutip dalam Van Horne (1999:5) :

*The functions of finance involve three major decisions a company must make : the investment decisions, the financing decisions, and the dividend decisions. Each must be considered in relation to our objective; an optimal combination of the three will create value*

Dalam poin tersebut dapat diketahui bahwa keputusan investasi, pembelanjaan dan kebijakan dividen masing-masing dikaitkan dengan tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu selain mempertimbangkan biaya modal maka keputusan struktur modal, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dana dalam perusahaan juga perlu dipertimbangkan. Menurut Weston dan Coupland (1997) determinan atau faktor-faktor yang mempengaruhi struktur pendanaan dari perusahaan adalah tingkat pertumbuhan penjualan (*growth sales rate*), stabilitas arus kas, karakteristik industri, struktur aktiva, sikap manajemen dan sukarnya pemberi pinjaman. Sedang menurut R. Agus (1998) variabel-variabel yang mempengaruhi struktur pendanaan adalah ukuran perusahaan (*size*), kelas industri, *operating leverage*, risiko bisnis, profitabilitas dan kebijakan dividen. Sutrisno (2000) menyatakan bahwa kemakmuran pemegang saham diperlihatkan dengan wujud semakin tingginya harga saham yang merupakan pencerminan dari keputusan investasi, pendanaan, dan kebijakan dividen.

Dalam perkembangan penelitian modern muncul suatu argumen tentang pengaruh struktur modal terhadap nilai perusahaan dalam kaitannya dengan kemampuan perusahaan untuk bersaing dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Para ahli menyarankan untuk memperluas dengan mempertimbangkan perspektif managerial (*behavioral*). Keputusan struktur modal perusahaan harus didasarkan pada nilai dan tujuan (*goals*) dengan mengkombinasikan faktor internal dan eksternal yang akan berdampak terhadap konsistensi risiko keuangan dengan menjaga control/

pengendalian tujuan. Bromeley (1990) menunjukkan bahwa teori keuangan berasumsi bahwa perusahaan berperilaku secara efisien dan lebih berorientasi ke arah obyektif dan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham, sedang manajemen strategik mengakui bahwa perusahaan mempunyai berbagai konstituen dan tujuan dan menerima bahwa tidak mungkin untuk memaksimalkan pengembalian untuk semua konstituensi, atau mencapai semua tujuan.

Salah satu faktor eksternal yang merupakan tekanan kepada suatu perusahaan adalah dinamisme lingkungan. Dinamisme lingkungan merupakan produk/hasil dari kekuatan operasi pada suatu waktu. Ketika dinamisme lingkungan meningkat akan menghasilkan aktor-aktor yang meningkatkan ketidakmampuan perusahaan untuk menilai secara akurat status lingkungan saat ini maupun mendatang. Ini berarti bahwa pengaruh level dinamika lingkungan yang meningkat adalah untuk mengurangi akses pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan penting, sehingga disimpulkan secara logis bahwa variasi derajat dinamisme lingkungan dapat mempunyai dampak yang berbeda pada

aktivitas yang serupa yang terjadi dalam satu industri. Banyak studi empiris yang mendemostrasikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang lebih besar berhubungan dengan dinamika lingkungan. Ducan (1972), Milliken (1987) (1990), Tung (1979) dalam dalam Simerly (2000). Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan baik melalui respon atau sinyal pasar dalam struktur penguasaan menghasilkan efisiensi organisasional yang akan memperbaiki kinerja ekonomi dari perusahaan ( Wiilamson, 1996) dalam Simerly (2000). Dengan kinerja yang baik akan dapat dicapai nilai perusahaan yang tinggi, yang akan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham.

---

## PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN (CSR) DI INDONESIA DAN SHAREHOLDER WEALTH, BENARKAH SEBUAH TRADE-OFF? SEBUAH STUDI PENDAHULUAN

Kresno Agus Hendarto

### Abstract

Previous research has found that there was a relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and a firm's financial performance. Corporations are now adopting and implementing CSR practices as it is required by the Government through Law 40/2007 paragraph 74, there is (beyond very few notable exceptions) lack of empirical research on CSR's impact and relevance to the capital market. This paper investigates this issue by employing two studies (phase), qualitative and quantitative research. The first phase used secondary data from daily mass media reporting interconnected themes on CSR from January 2005 to December 2007 was analyzed using content analysis method. The results of the first phase were then used to construct the hypothesis on second phase. The second phase used secondary data from Indonesia capital market. The data was analyzed using event study method. The results show that firms do not face a trade-off between CSR and financial performance.

Keywords: agenda setting, stakeholder, Law of 40/2007 paragraph 74, Corporate Social Responsibility, shareholder wealth,

---

## Koneksi Politis dan Sinkronisasi Harga Saham di Indonesia

Lukas Purwoto

Dalam satu dekade terakhir ini, sekelompok penelitian dalam keuangan menaruh perhatian pada keterkaitan perusahaan secara politik. Perusahaan dapat memiliki koneksi politis (*political connections*)<sup>1</sup> dengan bermacam-macam cara, misalnya melalui ikatan personal dengan tokoh-tokoh yang berpengaruh secara politik, keistimewaan privat dalam sokongan pemerintah, atau melalui sumbangan dana kampanye politis. Meskipun rincian cara koneksi bisa berlainan, koneksi politis pada perusahaan mempengaruhi harga-harga ekuitas. Studi Fisman (2001) di Indonesia, Johnson dan Mitton (2003) di Malaysia, Knight (2007) di Amerika, Claessens, Feijen, dan Laeven (2008) di Brazil, Ferguson dan Voth (2008) di Jerman, dan Faccio (2006) di dunia mendemonstrasikan bahwa koneksi politis menambah nilai pasar saham perusahaan. Ini berarti keberadaan nilai koneksi politis pada perusahaan.

Koneksi politis juga dapat mempengaruhi aspek dalam perusahaan selain nilai dan kinerja, dan hal ini telah menarik beberapa studi empiris. Di pasar saham Indonesia, Leuz dan Oberholzer-Gee (2006) menunjukkan bahwa koneksi politis membuat enggan perusahaan-perusahaan untuk menerbitkan sekuritas hutang dan ekuitas di luar negeri. Mereka berpendapat bahwa salah satunya bisa dikarenakan tidak disukainya transparansi yang disyaratkan oleh pendanaan global. Sedangkan pada sampel perusahaan-perusahaan di dunia, Chaney, Faccio, dan Parsley (2007) menemukan kurangnya kualitas informasi keuangan dari perusahaan berkoneksi politis dibandingkan dengan yang tidak berkoneksi. Hasil kedua studi terakhir ini mengindikasikan bahwa koneksi politis juga dapat mempengaruhi lingkungan informasi perusahaan, yang selanjutnya akan diteliti lebih lanjut pada usulan disertasi ini.

Satu ukuran yang semakin luas digunakan untuk mengevaluasi lingkungan informasi perusahaan adalah sinkronisasi harga saham (*stock price synchronicity*)<sup>2</sup> atau dengan kata lain serempaknya harga-harga saham berubah naik atau turun. Sinkronisasi harga saham menunjukkan derajat return saham-saham individual bergerak bersama dengan return pasar, dan umumnya diukur dengan statistik R<sup>2</sup> dari model pasar, yang diawali Roll (1988) dan dipopulerkan oleh Morck, Yeung, dan Yu (2000). Selanjutnya Durnev, Morck, Yeung, dan Zarowin (2003), Durnev, Li, Morck, dan Yeung (2004), Chen, Goldstein, dan Jiang (2006), dan lain-lain menyediakan bukti-bukti empiris bahwa semakin kecil sinkronisasi harga saham mencerminkan semakin banyak informasi spesifik perusahaan (*firm-specific information*), khususnya informasi privat (*private information*), yang masuk pada harga saham. Hal ini mewujudkan peran penting dari pasar saham dalam produksi informasi dan alokasi modal antar perusahaan.

Studi-studi terdahulu telah menerapkan sinkronisasi harga saham untuk mengevaluasi lingkungan informasi perusahaan dalam hubungannya dengan persyaratan pengambilalihan dalam tata kelola perusahaan (Ferreira dan Laux, 2007), *cross-listing* perusahaan luar Amerika ke pasar Amerika (Fernandes dan Ferreira, 2008a), dan pelaksanaan hukum orang dalam (Fernandes dan Ferreira, 2008b). Sinkronisasi harga saham juga dijelaskan dalam hubungannya dengan keburaman perusahaan dan kurang perlindungan investor (Jin dan Myers, 2006) dan koordinasi bersama antar perusahaan dalam aktivitas bisnis (Khanna dan Thomas, 2008). Sedangkan Piotroski dan Roulstone (2004) dan Chan dan Hameed (2006) menunjukkan bahwa semakin banyak ulasan analis sekuritas mengarahkan pada semakin tinggi sinkronisasi harga saham di pasar Amerika dan di pasar berkembang. Hasil ini konsisten dengan pandangan bahwa aktivitas analis terutama menghasilkan informasi seluas pasar (*market-wide information*). Sebagai catatan disini bahwa informasi spesifik perusahaan, baik privat maupun publik, menggerakkan harga saham secara khas. Sedangkan informasi seluas pasar berdampak pada keseluruhan saham di pasar.

Serangkaian studi tersebut termasuk usulan penelitian ini dimotivasikan oleh Morck,

Yeung, dan Yu (2000), yang menunjukkan bahwa harga saham di pasar berkembang bergerak lebih sinkron daripada di pasar maju. Menurut mereka, peristiwa politis di negara berkembang dengan sendirinya meningkatkan variasi return seluas pasar. Namun, penjelasan utama mereka adalah maraknya aktivitas pencarian rente politis dan lemahnya negara dalam melindungi hak milik investor luar membuat tidak mendorong para pedagang mencari informasi spesifik perusahaan. Argumentasi ini ditekankan lagi pada Durnev, Li, Morck, dan Yeung (2004) dengan berspekulasi bahwa sinkronisasi harga saham di pasar berkembang mungkin berasal dari adanya aktivitas pencarian rente politis. Mereka berpendapat bahwa estimasi laba mendatang oleh orang luar menjadi semakin sukar dengan adanya intervensi politisi yang secara langsung mempengaruhi laba perusahaan, misalnya dalam hal aturan pendirian, persyaratan perijinan, serta manipulasi proyek dan pajak. Bahkan jika orang luar mampu memprediksi laba mendatang, hak milik investor luar terhadap laba perusahaan menjadi tidak pasti karena tingginya kemungkinan penyerobotan hak milik. Ini membuat aktivitas arbitrase spesifik perusahaan menjadi tidak menarik, yang mengecilkan muatan informasi spesifik perusahaan pada harga saham.

Akan tetapi menurut penulis, ini masih belum jelas mengenai bagaimana koneksi politis mempengaruhi sinkronisasi harga saham, terlebih pada tingkatan perusahaan. Di China, Fan, Rui, dan Zhao (2006) menunjukkan bahwa pasar saham bereaksi terhadap berita kasus korupsi pejabat atas pemerintahan yang melibatkan perusahaan-perusahaan individual. Di Brazil, Ramalho (2007) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang mempunyai hubungan dengan Presiden Collor mengalami reaksi return saham pada beberapa berita yang menyangkut posisi kekuasaan presiden. Pada sampel perusahaan di dunia, Faccio (2006) menemukan adanya peningkatan harga saham mengikuti berita tentang direktur atau pemegang saham dominan menjadi politisi. Hasil-hasil studi terdahulu ini mengimplikasikan bahwa informasi yang menyangkut koneksi politis, yang spesifik perusahaan, juga terbawa masuk pada harga saham.

Selain itu, koneksi politis menghasilkan berbagai perlakuan istimewa oleh pemerintah atau politisi, yang juga diterima secara spesifik perusahaan (misalnya Khwaja dan Mian, 2005; Slinko, Yakovlev, dan Zhuravskaya, 2005; Mobarak dan Purbasari, 2005; Faccio, Masulis, dan McConnell, 2006). Jika keberadaan koneksi politis adalah bermanfaat bagi perusahaan tertentu, apakah hal ini tidak akan mendorong para pedagang atau investor untuk mencari informasi mengenai perusahaan tersebut? Apakah ada mekanisme lain yang membuat semakin tinggi sinkronisasi harga saham dari perusahaan berkoneksi politis? Oleh karena itu, penulis mengajukan usulan disertasi ini untuk menelitinya dengan memfokuskan pada tingkatan perusahaan mengenai hubungan antara koneksi politis dan sinkronisasi harga saham. Usulan penelitian ini juga memperhatikan hasil-hasil studi terdahulu mengenai koneksi politis dan sinkronisasi harga saham.

---

**The long-run performance of initial public offerings:  
comparison between shari'ah and non shari'ah based stocks**

Suherman  
Agung D. Buchdadi

**Abstract**

This paper empirically investigates the difference of the performance between shariah-based and non shariah-based firms that listed on the Jakarta Stock Exchange (JSX) during the period July 2001 to December 2005. The results show that, when using equally-weighted cumulative abnormal return (EW-CAR) and equally-weighted buy-and-hold abnormal return (EW-BHAR), the long-run performance of IPOs return between shariah and non shariah firms are significantly

different. However, the significance disappears when the returns are calculated with value-weighted cumulative abnormal return (VW-CAR) and value-weighted buy-and-hold abnormal return (VW-BHAR). Further, the results show that shariah-based firms outperform the market in almost every month for two years, except month 7 and 10 when using VW-CAR. However, non shariah-based firms underperform in almost each month.

*Key words: long-run performance, IPO, shari'ah, equally-weighted, value-weighted.*

---

## HUMAN RESOURCES

### **Pengaruh Timbal-Balik Antara Kepuasan Kerja Dengan Kepuasan Keluarga dan Komitmen Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja dan Karier Dosen**

Achmad Sudiro

**Abstract:** This research is aimed at knowing the relationship among Job satisfaction with Family Satisfaction and Work Commitment and than influence to Performance and Career lecturers. This aimed also to analysis reciprocal among Job Satisfaction with Family Satisfaction and Work Commitment and also to Analysis influence among Job Satisfaction and Performance and influence among Work Commitment and Performance, and than to analysis influence performance to Career lecturers. Sample in this research is lecturers at University States in east Java on the level lectur, senior lecture and professor amount 173 people. Testing for each relation and influence the SEM (Amos 5,0) is used.

The results of the research they are each variable have related and influence are positive and significant. Based on standardized coefficient to show reciprocal relationship between Job Satisfaction and Family Satisfaction is positive and significant. Reciprocal relationship between Job Satisfaction and Work Commitment also positive and significant.

Beside thus, results this research also to show standardized coefficient for influence Job Satisfaction to Job Performance, Work Commitment to Job Performance, and Job Performance to Career of lecturers, for all have influence positive and significant.

**Key word:** Family Satisfaction, Job satisfaction, Work commitment, Performance, and Career Lecturer.

---

### **Values of Corporate Social Responsibility (*Mobile Health Team*) during Gas Exploration**

**Phase:** a Grounded Research in Remote Area of Rombebai Block In Papua, Indonesia

**Arry Pongtiku**

#### Background

Remote areas are worthy, unique and gave strongly and emotionally unforgettable experience. My experiences working in Central Sulawesi, Sumatera and Papua showed me many health problems and neglected in the remote places (Pongtiku, 2004; 2005; 2006; 2007). This has encouraged me so much to make a research. I hope from this research, people will open more

about the remote places and manage to support them. Remote areas become important if we talk about equality, affordability and accessibility issues.

Indonesia and particularly Papua is very rich with mining and other natural resources. CSR (*Corporate Social Responsibility*) is philanthropy of business company to support community. CSR should be considered as advantage and opportunity.

Vision of health development in Papua is “*Kampung Sehat Menuju Papua Baru Sehat 2011*” means healthy village will be a target in 2011. Health centers will be a basis of health development and have to empower community until village level (Dinkes Papua, 2007). Communities who are living in remote areas, isolated, in the borders, islands, coastal areas, should be addressed. The company which operates in the remote place and its CSR is highly appreciated and maybe help for health acceleration and development so it is interesting to be learned.

Nations Petroleum Oil and Gas Company is headquartered in Calgary, Canada and has administrative offices in the United Kingdom and operations and assets in the United States of America, Indonesia, Brunei and Azerbaijan (NP, 2007). The company has operated in the Indonesia since mid 2005 and has already committed to drilling one well (Otus-1) in the area of Tamakuri village, Sawai district, Waropen regency – Rombebai Block. Nations Petroleum medical team was founded since mid of 2006 with some surveys has been conducted regularly within the phase of exploration & drilling operation of the company. The mobile health team was initiated as the follow up of the company’s CSR commitment in health sector. Socioeconomic study incorporated in environment monitoring & management study held in March 2006 (Tamakuri & Warembori) and supplemented with Small Community Involvement Study held in July 2007. Then, the data from Gesa Environment Study which was held in November 2007 also utilized to see the situation of population and its socio culture. Sort out the most urgent problems that hit the community in the work area. The main problem is in fact, accessibility to health service and health infrastructure (UNIPA, 2006; Pane and Pongtiku (2008)).

The location of the company operation is the remote area as one of isolated points (MAF, 2001) and in the border of two new born districts: Sarmi and Waropen (now a part of a new district of Mamberamo Raya). They are indeed very limited infrastructures either in district level or in health center level. The location of exploration and the camp has swamps areas, mangrove forest, rivers and coastal areas. On the other hand, some communities surrounding are living in the similar environment. People are absolutely depending on the nature. Some preliminary surveys have shown that some places of Rombebai Block has currently burden of communicable diseases (malaria, leprosy, tuberculosis, filariasis, yaws, worms) and finally included HIV/AIDS. The company recruits the local people, may bring the diseases into workplace and some people from outside, are also risk for source of infection or being infected ((Hospied,2006; Pongtiku, 2006). The existence of Nations Petroleum is considered as advantage. The company does not only run business but also have taken some social responsibilities to establish healthy workplaces and healthy surrounding the community. Estimated total coverage in 2007 was 2300 population (8 villages) and will be expanded in 2008, so total coverage will be 3500 population (11 villages). All the interventions follow WHO guideline with low cost effective strategies and integrated approach (Pongtiku, 2007). The research of CSR regarding integrated programs and remote places has not been sufficiently investigated.

There are many discussions regarding pros and cons about CSR. The line between ethics and the social responsibility of business is not always clear. Business leaders, such as Robert Owen and Francis Cabot Lowell and his Waltham Associates for instances, provided a view of the obligations of firms as the Industrial Revolution made an impact on society (Wren, 2005). However “There is only one social responsibility of business-to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long it stays within the rules of the game “(Milton Friedman, 1970) cited in Homel et all (1998). Tom Leader, editor in chief CFO Asia Magazine provided a viewpoint in a conference about risky business? in Hongkong, espoused particularly

strongly by the economist magazine, which that company money should not be used for philanthropy, and act better performed by the shareholders themselves using their dividends. Business should not determine what the social interest, a role which should be determined by government (CSR Asia weekly, 2006). Porter and Kramer (2006) argue that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed; it can be a source of opportunity, innovation and competitive advantage. It is interesting to see further comprehensive description of areas of ethics, social, economic and managements for this context.

Some projects were closed in this phase and lost of huge investment because of dry well, fail to find commercial reserves and abnormally high pressure .Every project was average amount of billions /hundreds millions dollars. As reported by Energy Information Administration/EIA,2007 examples of the projects closed in Azerbaijan: “Project of Lankaran-Talysh,2001 (*TotalFinaEf-35%,Wintershall-30%,Socar-25%,OIEC Iran-10% of investment*); Oguz,2002 (*ExxonMobil-50%,Socar-50%*);Nackhchivan, 1997(*ExxonMobil-50%,Socar-50%*); Yalama/D-222,1997(*Lukoil-80%,Socar-20%*); Kurdashi-Araz Kirgan Danis,1998 (*Socar 50%, Agip 25%,Mitsui-15%, TPAO-5%, Repsoil-5%*); Atashgah,1999(*Socar-50%, JAOC-Consortium-50%*); Zafar Marshal,2000(*Socar-50%,ExxonMobil-30%,Conoco-20%*); Muradkhank-Jafarli-Zardab,2001 (*Ramco 50%*)”. Otus 1 Tamakuri –Papua has been closed in October in 2007 (*Nations Petroleum*).Some CSRs in Indonesian context are covered by cost recovery. The Nations Petroleum, however, with its CSR has started at the beginning of the exploration and drilling phase, which are unproductive and at risk to fail due to dry well. High operational cost of remoteness and environmental cost were also considered. *Tsoutsoura (2004)* said that most people identify certain benefits for a business being socially responsible, but most of these benefits are still hard to quantify and measure. The source of the connection between CSR and profitability has rarely been systematically investigated. Knox and Maklan (2004) asking how the companies know how much to invest in CSR versus the other demands for resources. Thus it is of interest to identify what the benefits and its relationship of the CSR activities for both sides company and community during this uncertain period of failure.

Nations Petroleum with its community development has progressively implemented strategic alliances with local government (Sarmi and Waropen), National Health Department, Provincial Health Office, NLR (*Netherlands Leprosy Relief*) and Biak Hospital (Pongtiku, 2007). As cited in Knox and Maklan (2004) Clarkson in 1995 identified some problems after 10-year study and he concludes that researchers should concentrate on how firms actually manage their stakeholder rather than upon empirically validating inherently untestable frameworks of social responsiveness. Post with his "stakeholder view theory" says that "The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers." [Stakeholder theory](#) by Freeman ( 1984) also includes competitors as stakeholders of a corporation. Robert Phillips provides a moral foundation for stakeholder theory in [Stakeholder Theory and Organizational Ethics](#) , he defends with John Rawls ( a principle of stakeholder fairness) as well as a distinction between normatively and derivatively legitimate stakeholders. (Wikipedia, accessed on 1/20/2008).As cited in Pane and Pongtiku (2008), in fact, the communications is more important, and often more difficult to do than the physical building itself. Communications on how community should utilize resources given and how to make it sustainable is the key factor to succeed CSR program. Koestar (2007) said about experiences of Indonesia that

“in developing their CSR programs, companies need to stay a breast of the public’s evolving opinion on corporate roles and responsibilities. It is the scenario we often see to day, where companies (with a genuine responsible attitude) are struggling to find the right balance between “doing better” and “responding to criticism”. The problem is that public perception of CSR varies among different stakeholders (government, private sectors, NGOs). Some people perceive CSR as

an obligation for large companies only and suggest that it is not applicable to small companies because they cannot afford it”.

Warhurst (1998) suggests systematic stakeholder mapping working through participatory methods to gauge and evaluate local and remote stakeholders concerns. The number of stakeholders is growing and there is an urgent need for methodologies to define the extent of their representativeness and to identify priorities and relative importance with different projects/activities. Collaboration and interests/perceptions of partners and building stakeholders linked to sustainability issues may need to be seen.

Martin (2002) quoted in Munilla and Milles (2005) said

“...executives who wish to make their organization better corporate citizens face significant obstacles. If they undertake costly initiatives that their rivals don't embrace, their risk eroding their competitive positions. And if they invite government review, they may be hampered by costly regulations that impose onerous cost without generating meaningful societal benefits in return”.

Hofel and Schendel (1986) cited in Cole (2004) concluded that when firms adapt to events in their external environment, the results are more likely to make an impact on effectiveness whereas when they adapt their structures and ways of working (i.e. responding to the external environment), the impact is more likely to be felt on efficiency. On a day to day basis managers are mostly interested in efficiency, but so far as strategic management is concerned it is effectiveness that is the more important, this implies attention to the external environment. Furthermore, Porter with his competitive advantage theory sees five major forces on a firm's ability to compete compromising not only existing competitors, but also potential rivals(new entrants),threat of substitute products, the bargaining power of buyers and the bargaining power of supplier (Porter :2004,2006;Cole :2005) . Hill and Jones (2004) say that it is important to keep in mind the relationship of functional strategies, distinctive competencies, differentiation, low cost, value creation and profitability. Again Porter and Kramer (2006) say that in addressing competitive context, companies cannot take on every area in the diamond. Therefore, the task is to identify those areas of social context with the greatest strategic value. In fact, Nations Petroleum is a new comer in the world of oil and gas in Indonesia. The company tries to adapt these challenges.

WHO reported that the economic impact of repeated episodes of illness and long-term disability is a major cause of underdevelopment in many countries to day. Most deaths from infectious diseases-almost 90% are caused by only a handful of disease. No more than six deadly infectious diseases-pneumonia, tuberculosis, diarrhea diseases, malaria, measles and more recently HIV/AIDS-account for half of all premature deaths killing mostly children and young adults. On the other hand, leprosy, lymphatic filariasis and yaws are examples of diseases which make people disabled (WHO, 1999). The interrelationship between health and development are so intertwined, that it is impossible to address one without the other. Improvements in community health depend on sustainable development. At the same time, health is a minimum requirement for development. Good health is at the heart of poverty alleviation (WHO,1999). Remote areas and local people may get advantage for existence of company. Measuring a minimal change is challenge.

AngloGold in South Africa and Youngone industry in Bangladesh are good examples of Tuberculosis control at workplaces (WHO, 2003).But still limited researches or publications of CSR in regard of communicable disease control and remote place.

As cited in Norman and MacDonald (2003), “almost all major corporations at least pay lip service to social responsibility- even Enron had exhaustive code of ethics and principles- and a substantial percentage of the major corporations are now issuing annual reports on social and /or

environmental performance. We find controversy not in these assumptions, but in the promises suggested by the Triple Bottom Line rhetoric. If we believe that ethical business practices and social responsibility are important functions of corporate governance and management, then we should welcome attempts to develop tools that make more transparent to managers, shareholders and other stakeholders just how well a firm is doing in this regards". Currently, CSR and cost recovery are being heated issues and strong debate of many Medias in Indonesia (examples: Kompas, Media Indonesia and Antara, 2007). Cost recovery is the reimbursement of the operational cost handled by government. It is a sum which is calculated from the 'Gross Revenue' (GR) to yield the 'Equity to be Split' (ES) to become the 'Net Contractor Share' (NCS) and the 'Government Share' (GS). This is the calculating mechanism on the implementation of a Production Sharing Contract (PSC) of the upstream oil and gas operation in Indonesia. Its expression in a formula is probably more simple, i.e.  $GR=CR+ES$  where  $ES=NCS+GS$  (Pane, 2008). The controversy of cost recovery becomes the talk after findings of the State Comptroller (BPK) and assumed that there was corruption behind cost recovery claim (Petrominer, 2008). CSR should not include in a cost recovery scheme (Kompas, 2007). By law of The Republic of Indonesia Number 40 ratified on 16 August 2007, article 74

"(1) Companies doing business in the field of and/or in relation to natural resources must put into practice Environmental and Social Responsibility. (2) The Environmental and Social Responsibility contemplated in paragraph (1) constitutes an obligation of the Company which shall be budgeted for and calculated as a cost of the Company performance of which shall be with due attention to decency and fairness".

It is keen to be understood how we can make CSR more effective and efficient and at the same time overcome the negative stereotype which may be carried by corporate or by this country.

Corporate Social Responsibility is regarded as voluntary corporate commitment to exceed the explicit and implicit obligations on a company by society's expectations of conventional corporate behaviour. The possibilities of CSR actions depend heavily upon a country's prevailing economic policy. Until recently, CSR was primarily a phenomenon found in the United States and the United Kingdom; continental Europe had not expressed much interest in the concept (Falck and Heblich, 2007).

In late July of 2007, Indonesian lawmakers passed a bill that makes corporate social responsibility, mandatory for business-particularly resource-based industries-in Indonesia. It positions of Indonesia the only country in the world where CSR is a duty, not a choice. The Indonesian lawmakers might have meant well and seen the good of CSR for society. Making it duty, however, is likely to discourage investors from Indonesia and thereby hurt the country's investment as they might find it better and cheaper for them to do business in another country where they do not have to deal with this law (Thang, 2007). In addition, by Peraturan Daerah Khusus Papua-PERDASUS, Papua local government respects for Adat Law/Community Ulayat right. With some hindrances it is interesting to see how the CSR can be implemented with consideration of national law and regulation and specific autonomy rule of Papua.

---

# STRATEGY FOR UNIONS IN DEVELOPING COUNTRIES: CASE STUDY OF THE INDONESIAN UNIONS IN SERVICES SECTOR

Aryana Satrya

## Abstract

This article examines the implementation of comprehensive union strategy (union aims, union methods, union tactics, and level of decision-making) and the relevance of organisational factors (union and company characteristics) on union effectiveness. Empirical data are provided from a survey of 100 national enterprise unions from services industries and case studies of selected unions. The findings of regression analysis reveal that three organising strategy variables: partnership with management, training, and general innovations, together with the presence of specialised department and resources gained from external parties, are the most important determinants for union effectiveness.

Keywords: strategy, union, developing country, Indonesia

---

## **Pengaruh Faktor Environment, Entrepreneurial Skill, dan Budaya Banjar dalam Formulasi Strategi Terhadap Kinerja dan Keunggulan Bersaing pada UMKM yang berorientasi Ekspor (studi pada UMKM yang menghasilkan Perhiasan Batu Mulia di Kalimantan Selatan)**

Hastin Umi Anisah

### Latar Belakang

Struktur ekonomi Indonesia memasuki babak baru dimana *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah* (UMKM) menjadi pilar utama kekuatan ekonomi yang terbukti tangguh terhadap krisis. Naisbitt (1994) menyebutkan bahwa dalam era pasar bebas peran usaha kecil akan semakin penting. Sayangnya, 90% dari jumlah usaha kecil yang ada di Indonesia pada tahun 1993 hanya menyumbang 10% dari total nilai ekspor yang ada dimana hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja usaha kecil di Indonesia (Prawirokusumo, 1996).

Pambudi dan Rabanni (1995), menyebutkan bahwa interaksi faktor-faktor seperti pemasaran, keuangan, manajemen, teknis, lokasi, sumber daya manusia, dan struktur ekonomi turut berperan dalam mempengaruhi kinerja usaha kecil. Siswoyo dan Maryadi (1995) juga menyebutkan bahwa terdapat berbagai kendala eksternal dan internal yang turut mempengaruhi kinerja usaha kecil. Beberapa peneliti lain seperti Scarborough & Zimmerer, 1993; Idrus, 1990 (dalam Nurhayati, 2004: 2) menyebutkan bahwa ketidakmampuan dalam manajemen, lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, minimnya pengalaman dan lemahnya pengawasan keuangan merupakan beberapa faktor penyebab kegagalan sektor usaha kecil. Selain itu, masih dominannya penggunaan teknologi tradisional, kurangnya modal dan kelemahan aspek manajerial juga merupakan beberapa faktor penyebab rendahnya kinerja usaha kecil di Indonesia (Baswir, 1995).

Selain itu, terdapat juga faktor yang mendorong keberpihakan kepada UMKM antara lain adalah aspek *entrepreneurship* yang kuat dari para pelaku usaha dibandingkan dengan mereka di usaha besar. *Entrepreneurship* menjadi kunci penentu di dalam persaingan ekonomi global. Globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang sangat cepat telah memaksa kita

mempersiapkan diri mau tidak mau untuk masuk dan menjadi bagian aktif dari masyarakat ekonomi-informasi. *Internet economy* mendorong globalisasi dan “networking” dunia usaha. Sehingga pasar dan perdagangan terbuka tanpa batas, serta peluang yang setara bagi pelaku-pelaku bisnis tidak mengenal apakah ia dari pengusaha besar, menengah, ataupun kecil, siapa yang cepat akan menang atau dikenal dengan “*time-to-market*” atau “*economic of time*”.

Sub sektor UMKM merupakan sektor usaha kerakyatan yang berperan penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Kedudukan yang strategis dari UMKM tersebut karena mempunyai beberapa keunggulan dibandingkan usaha besar, antara lain mampu menyerap banyak tenaga kerja dan menggunakan sumberdaya lokal, serta usaha yang relatif bersifat fleksibel. Dari data BPS (2004) dan Kementerian Koperasi dan UMKM, di Indonesia tercatat 42,39 juta unit usaha UMKM atau 99,9% dari total unit usaha yang ada. Sedang tenaga kerja yang terserap di usaha-usaha UMKM berjumlah 79,04 juta jiwa atau 99,4% dari total angkatan kerja yang ada serta menyumbang 56,72% dari total PDB. Adapun jumlah UMKM di Kalimantan Selatan pada tahun 2006 tercatat sebanyak 394.212 unit atau 99,8% dari total unit usaha yang ada (394.749 unit) Dari jumlah tersebut unit usaha yang tergolong *usaha mikro* sebanyak 329.019 unit, *usaha kecil* sebanyak 62.915 unit dan *usaha menengah* sebanyak 2.187 unit. Adapun *tenaga kerja* yang terserap oleh UMKM seluruhnya berjumlah 753.994 jiwa dengan perincian 524.657 jiwa pada *usaha mikro*, 149.315 jiwa pada *usaha kecil* dan 29.994 jiwa pada *usaha menengah* (Dinas Koperasi dan UKM Prop. Kalsel, 2006).

Pengembangan ekonomi UMKM merupakan salah satu strategi yang diambil pemerintah dalam rangka pertumbuhan ekonomi yang luas dan merata. Dalam upaya pengembangan ekonomi UMKM ini sangat diperlukan informasi yang lengkap dan kesamaan pandang antar sektor, antar program, antar stakeholder tentang pengembangan ekonomi daerah melalui *pengembangan kawasan-kawasan produktif, termasuk di dalamnya kawasan andalan, kawasan terpadu, kawasan sentra produksi, sentra tanaman pangan dan hortikultura, sentra peternakan, sentra perkebunan, sentra perikanan, sentra-sentra industri, kawasan agro-wisata, serta kawasan strategis dan cepat tumbuh lainnya.*

Dalam perspektif perkembangan manajemen organisasi UMKM, jajaran UMKM secara internal memiliki kebutuhan dalam memenuhi strategi bisnisnya. Implementasi strategi bisnis UMKM diarahkan pada pencapaian kemampuan dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Padanan manajemen untuk implementasi strateginya, bertumpu pada pencapaian “*cost leadership*” dan “*differensiasi*” melalui produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Kemampuan manajemen UMKM dengan KPJU yang dimiliki diarahkan untuk dapat mencapai kemampulabaan (*profitability*) menuju kapasitas bertumbuh (*growth*) organisasi. Dalam lingkup industri, mata rantai nilai dari UMKM dapat menjadi bagian “*upstream*” dan “*downstream*” mata rantai industri. Posisi dalam mata rantai nilai demikian, memerlukan dukungan manajemen UMKM dalam memenuhi aktivitas utama dan aktivitas pendukung organisasi.

Persoalan yang dialami usaha kecil umumnya menurut Tjakrawardaya (1995) seringkali mengakibatkan rendahnya kinerja dan kemampuan bersaing. Persoalan tersebut dapat dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal meliputi: (1) kelemahan dalam memperoleh peluang (akses) pasar dan memperbesar pangsa pasar; (2) kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur (akses) terhadap sumber-sumber permodalan; (3) kelemahan dibidang organisasi dan manajemen; (4) keterbatasan dalam pemanfaatan (akses) dan penguasaan teknologi; (5) keterbatasan jaringan usaha dan kerjasama usaha.

Faktor eksternal: (1) iklim berusaha yang kurang mendukung (konduusif), karena masih adanya persaingan yang tidak sehat; (2) sarana dan prasarana perekonomian yang kurang memadai; (3) pembinaan yang masih kurang terpadu; (4) masih kurangnya pemahaman, kepercayaan dan kepedulian dari sebagian masyarakat terhadap usaha kecil.

Rendahnya kinerja usaha kecil di Indonesia disebabkan oleh banyak faktor, antara lain pemasaran, keuangan, manajemen, teknologi, lokasi, sumber daya manusia, dan struktur ekonomi (Pambudy dan Rabbani, 1995). Beberapa kendala eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja usaha kecil juga dikemukakan oleh beberapa penulis seperti Pambudy dan Rabbani (1995) serta Siswoyo dan Maryadi (1995). Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa faktor penyebab kegagalan sektor usaha kecil untuk berkembang di antaranya adalah: (1) ketidakmampuan dalam manajemen, (2) lemahnya kemampuan dalam pengambilan keputusan, (3) kurang pengalaman, (4) lemahnya pengawasan keuangan (Scarborough and Zimmerer, 1993; Idrus, 1999). Broom and Longenecker (1979) menyebutkan pula faktor penyebab kegagalan yang dialami usaha kecil karena: (1) kemerosotan posisi modal kerja, (2) penurunan laba atau keuntungan, dan (4) meningkatnya utang. Dun and Bradstreet (1988) menemukan faktor kegagalan usaha kecil lainnya, yaitu (1) *heavy operating expenses*, (2) *receivable difficulty*, (3) *inventory difficulty*, dan (4) *excessive fixed assets*.

Upaya untuk meningkatkan kinerja dan daya saing usaha kecil memerlukan strategi tertentu. Strategi dihasilkan dari kondisi berlangsungnya perusahaan dari waktu ke waktu yang merefleksikan keputusan-keputusan kunci yang dibuat sesuai dengan kondisi dan faktor lingkungan organisasi (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1978). Tujuan dari proses keputusan tersebut adalah untuk memperoleh kesesuaian atau kecocokan diantara variabel-variabel kunci seperti lingkungan, baik internal maupun eksternal, dan strategi agar mencapai kinerja yang optimal (Bourgeois, 1985; Hambrick, 1980; Hart, 1992; Miller & Friesen, 1983; Rajagopalan *et al.*, 1993; Snow & Hrebiniak, 1980). Secara spesifik, Idrus (1999) menyatakan bahwa strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk '*response*' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi seperti perkembangan dari industri, teknologi, ekonomi, kebijakan pemerintah, politik, lingkungan persaingan, selera konsumen, serta perubahan perilaku pemasok (*supplier* dari dana, sumber daya manusia/ketenagakerjaan, dan material). Dengan demikian strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Kudla, 1980; Robinson and Pearce, 1983).

Keberhasilan usaha kecil selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan strategi, juga dipengaruhi oleh kemampuan *entrepreneur* (wirausaha) dalam menjalankan usahanya. *Entrepreneur* didefinisikan sebagai seorang pengambil resiko atau *a risk-taker* (Yee dalam Meng & Liang, 1996), orang yang mempunyai misi dan visi (Holt, 1992), orang yang memiliki *locus of control internal* (Rotter dalam Meng & Liang, 1996). Dengan demikian, agar usaha kecil yang dijalankan dapat berhasil dengan baik, *entrepreneur* diharapkan mempunyai kemampuan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang dalam penelitian ini disebut sebagai *entrepreneurial skill*. *Entrepreneurial skill* dalam penelitian ini sejalan dengan konsep orientasi *entrepreneurial* menurut Lee dan Peterson (2000). *Orientasi entrepreneurial (entrepreneurial orientation)* menunjuk kepada proses *entrepreneurial*, yakni bagaimana *entrepreneurship* dilaksanakan, yang meliputi metode, praktik, gaya pembuatan keputusan yang digunakan untuk mengambil tindakan secara *entrepreneur* (Lee dan Peterson, 2000: 45). Selanjutnya Lee dan Peterson menjelaskan bahwa perusahaan yang bertindak secara independen (*autonomy*), mendorong percobaan untuk pembaharuan (*innovativeness*), dan bersaing secara agresif (*aggressively compete*) dalam pasar akan memiliki orientasi *entrepreneurial* yang tinggi, sedangkan perusahaan yang kekurangan beberapa atau semua ciri-ciri tersebut akan memiliki orientasi *entrepreneurial* yang lemah.

---

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF KARYAWAN  
(Studi pada Karyawan Sentra Industri Kecil Sepatu  
di Mojokerto – Jawa Timur)

Jusuf Irianto

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan bahwa: 1) karakteristik individu mempengaruhi budaya organisasi dan kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. 3) Karakteristik individu, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. 4) Karakteristik individu, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku inovatif, dan 5) Komitmen organisasi mempengaruhi perilaku inovatif.

Lokasi penelitian adalah Kabupaten Mojokerto dan Kota Mojokerto yang. Populasi penelitian adalah karyawan di 24 sentra industri kecil sepatu berjumlah 8.777 orang. Sampel sebanyak 220 orang. Analisis statistik menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*, SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada sepuluh (10) jalur hubungan langsung maupun tidak langsung. Dalam hubungan ini terdapat enam (6) jalur yang signifikan positif, satu (1) jalur yang signifikan negatif, dan tiga (3) jalur yang tidak signifikan. Enam (6) jalur yang signifikan adalah: 1) Karakteristik individu mempengaruhi budaya organisasi. 2) Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. 3) Budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi. 4) Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. 5) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku inovatif. 6) Komitmen organisasi mempengaruhi perilaku inovatif. Adapun satu (1) jalur yang signifikan negatif adalah karakteristik individu mempengaruhi perilaku inovatif. Sedangkan tiga (3) jalur yang tidak signifikan adalah: 1) Karakteristik individu terhadap kepuasan kerja. 2) Karakteristik individu terhadap komitmen organisasi, dan 3) kepuasan kerja terhadap perilaku inovatif.

**Kata kunci:** Industri kecil sepatu, Karakteristik individu, Budaya organisasi, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan Perilaku inovatif.

---

AKTUALISASI TEORI HERZBERG, SUATU KAJIAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA SPIRITUAL  
MANAJER OPERASIONAL  
(Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan  
Di Wilayah Malang)

NOERMIJATI

ABSTRACT

This research discusses about the actualization of Herzberg two-factor theory and job satisfaction and spiritual job performance of operational managers in small *Sigaret Kretek Tangan* (SKT), cigarette companies in Malang Region. The research is examining whether the theory is applicable for operational managers in small SKT cigarette company. Then it also examines the effect of job satisfaction on job performance and the effect of job performance on job satisfaction of operational managers. The operational manager's job performance is observed from the spiritual job performance side, using spiritual ability as its indicator. The research is

using factor analysis and structural equation modeling (SEM) method to answer the problems on Herzberg theory actualization and the pattern of variables relations. The research sample includes 157 operational managers from 47 small SKT cigarette companies in Malang region. To complete the quantitative analysis, open questionnaire and interviews to several respondents were also used.

The research result shows that Herzberg two-factor theory cannot be fully actualized for operational managers in small SKT cigarette company in Malang region. Motivator and hygiene variable affecting respondents' job satisfaction. The research result analysis shows that motivator variable affects to job satisfaction, and also affects directly and indirectly to job performance through job satisfaction of operational managers. Hygiene variable affects to the emerge of job satisfaction, but hygiene variable doesn't have direct effect on job performance. However, hygiene variable actually has an indirect effect to job performance through job satisfaction and motivator variable.

To the respondents, the job satisfaction that they feel in fact affects their job performance. The research result also shows that operational managers' job performance affects their job satisfaction in a negative significant way. To the responden, they work not only for material matters, but there is also other objective, they work as a fulfillment of self actualization. By working, they can do something useful for others. Working is a part of devoting to God implementation.

Key word: Herzberg Two-factor Theory, Motivator, Hygiene, Spritual Quotient, Job satisfaction, Job Performance.

---

## **MEMBANGUN KINERJA ORGANISASI MELALUI HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY**

**R. Bowo Harcahyo, SE., MBA**

### **Latar Belakang Penelitian**

Kecenderungan yang terus mengarah pada peningkatan market globalisation, perkembangan teknologi baru, pengurangan daur hidup produk dan kompetisi yang agresif, mengakibatkan adanya perubahan lingkungan dalam tingkat yang tinggi dan ketidakpastian dalam segala organisasi (Volberda, 1996; Sanchez, 1997). Keadaan ini membutuhkan reaksi yang cepat melalui adaptasi dari sikap dan kemampuan suatu organisasi, dimana ini akan membawa kepada pendekatan manajemen yang inovatif dan metode organisational (Bueno, 1996: 262)

Sumber-sumber keunggulan kompetitif yang tradisional telah berubah dan hal ini sangat penting sekali untuk terus mengembangkan strategi baru agar dapat sukses berkompetisi dalam kondisi yang juga terus berubah. Sebagai contoh, fleksibilitas merupakan satu konsep yang tidak dapat dipisahkan dari masalah-masalah operasional seperti kemampuan dalam menghasilkan sesuatu barang, atau penentuan dari suatu keputusan yang strategis dimana hal ini akan mengubah kombinasi dari hasil produksi dari organisasi tersebut. Tentu saja semua factor-faktor ini berhubungan usaha organisasi untuk mengatur kemampuannya sehubungan dengan eksternal challenges. Meski dengan bermacam model yang yang dipakai oleh banyak organisasi, namun sangat dipercayai pula bahwa adanya perubahan yang dinamis di lingkungan telah memaksa banyak manajer-manajer untuk lebih memperhatikan manajemen dari masalah-masalah sosial dalm organisasi (Wright and Snell, 1998)

Dari sudut pandang manajemen, human resource managemen yang diterapkan oleh organisasi dalam kompetisi baru juga berubah. Sebagai contohnya, job descriptions.. Akhir-akhir ini, kontribusi individu terhadap tujuan organisasi telah berganti dengan kontribusi

bersama/berkelompok. Selanjutnya, kemajuan teknologi (contoh: pengenalan internet di perusahaan) membuat semakin sulit dalam mengatur kinerja karyawan di tempat kerja. Sebagai akibatnya, *high commitment management (HCM)* telah muncul sebagai sistem yang optimal yang mampu untuk mengatur hubungan antar pegawai di organisasi modern. HCM itu sendiri adalah satu pendekatan dalam human resource management yang memiliki karakter tertentu seperti mengembangkan ketrampilan karyawan, job enrichment dan peningkatan insentif yang wajar. Telah banyak para penulis yang sepuluh tahun terakhir membuktikan dampak dari HCM terhadap kinerja organisasi.

Dari sudut pandang karyawan, organisasi menuntut akan adanya tipe baru dan tingkatan kontribusi yang berbeda dari karyawan. Untuk dapat sukses berkompetisi dalam kondisi yang dinamis, seorang karyawan tidak hanya mampu untuk melakukan satu tugas tertentu saja. Melainkan, keunggulan kompetitif datang dari karyawan itu sendiri yang berkemampuan luas dan tidak tergantung dari orang lain (Campbell, 2000; Parker, 2000). Yang pada akhirnya, dari perspektif individu, human resource flexibility adalah faktor kunci sukses dalam kondisi yang bersaing. Namun, sampai sekarang belum ada definisi dari HR flexibility muncul; banyak usaha harus dilakukan untuk menunjukkan konsep ini dengan berdasarkan pada theoretical background yang lebih solid (Looise et al., 1998). Dalam penelitian ini, saya mengajukan konsep *human resource flexibility* berdasarkan Resource-Based Views (RBV) dari sebuah perusahaan. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit dan Shoemaker, 1993). Sesuai dengan peran bahwa nilai (*value*), keunikan (*rareness*), sulit untuk ditiru (*inimitability*) dan tak dapat diganti (*non substitutability*) sebagai suatu aset yang strategis (Barney, 1991), sumber daya yang fleksibel memiliki karakter tertentu, seperti kemampuannya untuk dipakai dengan mudah dan dimodifikasi sedemikian rupa (Sanchez, 1995). Hal ini adalah tujuan dari penelitian ini untuk menerapkan konsep ini pada konseptualisasi human resource flexibility.

Faktor-faktor sosial adalah sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi, sebagai aktivitas yang digunakan untuk manage karyawan (Dyer dan Shafer, 1999). Tidak hanya tanggung jawab individu berbeda dalam lingkungan yang dinamis, namun juga kegiatan sumber daya manusia yang dipakai di organisasi di perusahaan itu juga akan berubah.

---

## TRANSFORMASI *ENTREPRENEURSHIP* MENUJU KEUNGGULAN DAYA SAING DAN KINERJA

Kesi Widjajanti

### Latar Belakang Masalah

Studi privatisasi merupakan studi yang terus dikembangkan tidak hanya dalam area disiplin ekonomi makro, tetapi akhir-akhir ini studi privatisasi juga merupakan studi yang terus menarik perhatian para peneliti dalam aspek mikro.

Dalam konteks mikro, studi privatisasi tidak hanya fokus pada ukuran akhir pada kinerja perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan aspek pada ukuran proses sebagai upaya manajerial ke arah kinerja perusahaan dengan melibatkan berbagai teori manajemen diantaranya teori pembelajaran organisasional (Uhlenbruck 2000; Zahra 2000, Davidson, 2001) dan *resource based view* (Makhija 2003, Fahy 2003, Doh 2000).

Pendekatan *resource based view* dan teori pembelajaran organisasional dapat digunakan sebagai dasar pandangan dalam manajemen strategik untuk menjelaskan peranan pengembangan sumber daya perusahaan yang berpotensi mengubah perusahaan menjadi perusahaan kompetitif. Perubahan perusahaan privatisasi akan dihadapkan pada restrukturisasi organisasional. Studi privatisasi sering dikaitkan dengan transformasi organisasional yang meliputi transformasi misi,

struktur, strategi, dan budaya. Privatisasi dapat menjadi katalisator dalam mempercepat proses transformasi organisasional. Perubahan internal dalam organisasi adalah faktor penting yang perlu diperhatikan dalam mengefektifkan perusahaan privatisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perubahan fundamental organisasional dan perbaikan sumber daya organisasional akan menjadikan perusahaan privatisasi dapat bersaing secara efektif dalam menghadapi kondisi baru yang persaingannya lebih ketat. Berdasarkan *resource based view* dan teori pembelajaran organisasional dapat dikembangkan model yang mengidentifikasi variabel-variabel penting untuk mentransformasi sumber daya perusahaan.

*Resource based view* dan teori pembelajaran organisasional merupakan pendekatan yang relevan dalam proses adaptasi perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang dinamik dengan menekankan keunggulan daya saing sebagai faktor yang krusial untuk kinerja perusahaan (Fey dan Denison, 1999; Makadok, 2001; Spicer et al, 2000).

Perusahaan setelah melakukan privatisasi akan menjadi perusahaan baru yang lebih berorientasi pada langkah strategik dalam mencapai tingkat efisiensi optimal dan keunggulan daya saing (Dharwadkar R, 2000; Rammamurti R 1991; 2000) ; Beugre C. D; Fitzgerald E M, 2002; De Castro J dan Uhlenbruck, 1993). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja proses dalam privatisasi berhubungan dengan penciptaan keunggulan daya saing perusahaan. Lebih lanjut Jonathan Doh (2000) mengemukakan bahwa untuk dapat meningkatkan daya saing, faktor penentu lainnya yang penting adalah orientasi strategik ke arah peningkatan kapabilitas dalam menstimulasi *corporate entrepreneurship*.

---

## MARKETING

### IMPLIKASI PEMBANGUNAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA PEMASARAN

Rizal Edy Halim

#### ABSTRAK

In discourse revitalization of traditional market (read: pasar tradisional), retail activities which is played the part of by all merchant retailer (read: pedagang) require to improve their performance in order to competing in the growing rapid change of retail environment. Performance, not only influenced by financial capital owned by merchant retailer, infra-structure, which is a lot of conversed these days, but also need existence of insight to existing resource which embedded in retailer. Merchant retailer properly has to able to optimize knowledge for their resources. The knowledge represents potential resources for merchant retailer in competing with other retailer with the same format (inter-type) or different format (intra-type). This research try to show how intangible resources owned by merchant by using of resources-based view approach. Intangible resources such as intellectual asset, relational asset, access to financial service asset, and asset of location access become the drivers of entrepreneurial orientation and market orientation. This research also try to explore how to developing entrepreneurial orientation and market orientation of merchant retailer in traditional market and the implication toward performance. Through literature research, this article shows that the problem in strengthening merchant retailer (in traditional market) to compete in market turbulence is the inability to develop and enhance their entrepreneurial orientation and optimize their knowledge resources. This inability therefore

influenced its capability to response the market change as a result of environment dynamic perspectives. This article concludes by offering a comprehensive conceptual framework in explaining entrepreneurial orientation and market orientation at individual level which has still inconclusive by previous research.

Keywords: traditional market, entrepreneurial orientation, market orientation, resource-based view

---

## PENERAPAN STRATEGI PASAR DAN BAURAN PEMASARAN JASA DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN POSISIONAL DAN KINERJA PEMASARAN

(Survei pada PTS di Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten)

Agus Supandi Soegoto

### Latar Belakang Penelitian

Pergeseran paradigma dari orientasi nasional ke orientasi global saat ini, ditandai adanya mobilitas yang tinggi dari faktor-faktor produksi. Hal ini telah memaksa bangsa Indonesia untuk terus berbenah diri pada segenap sektor kehidupan sehingga dapat bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Salah satu cara terbaik yang dapat ditempuh dalam memenangkan persaingan tersebut dengan cara mempersiapkan sumberdaya manusia melalui jalur pendidikan formal termasuk didalamnya pendidikan tinggi yang dirancang sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, kebutuhan pasar tenaga kerja, dan tingkat persaingan baik secara nasional dan internasional.

Institusi pendidikan tinggi saat ini telah berkembang pesat jika dibandingkan puluhan tahun lalu. Hal ini di tegaskan oleh Indrajit dan Jokopranoto (2006:v) bahwa pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami perubahan panorama selama dekade terakhir. Perubahan panorama yang dimaksud meliputi perubahan paradigma, pengelolaan, persaingan, dan sebagainya. Perubahan paradigma terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi, sehingga *e-learning*, *e-university*, dan sejenisnya mulai banyak dibicarakan dan diusahakan. Demikian juga dengan tuntutan pasar kerja terhadap kualitas lulusan yang dihasilkan perguruan tinggi saat ini.

Disisi yang lain Ernie Tisnawati Sule (2008:2) menyatakan globalisasi pasar kerja, baik di forum dunia seperti WTO, APEC, maupun forum regional seperti AFTA, akan lebih banyak diwarnai oleh persaingan kualitas dan profesionalisme tenaga kerja. Segmentasi pasar kerja akan bergeser ke pendekatan bidang profesi atau kompetensi teknikal. Pendapat ini didukung Barth dan Mathias (2007:416) yang menyatakan dalam menghadapi globalisasi dan meningkatnya berbagai kompleksitas, pembangunan berkelanjutan pendidikan tinggi ditujukan tidak hanya untuk memungkinkan orang-orang memperoleh dan menghasilkan pengetahuan, tetapi juga untuk merefleksikan pengaruh yang akan terjadi dan kompleksitas perilaku serta keputusan-keputusan yang berorientasi pada masa depan dan perspektif global tentang tanggung jawab.

Berdasarkan strategi jangka panjang Pendidikan Tinggi tahun 2003-2010 yang dikembangkan oleh Ditjen Dikti Departemen Pendidikan Nasional RI, salah satu visi di tahun 2010 adalah eksistensi organisasi yang sehat dalam institusi pendidikan tinggi. Misi pendidikan nasional yaitu meningkatkan mutu penalaran, mutu budi pekerti, dan keterampilan setiap warga negara melalui berbagai jalur pendidikan. Mengusahakan terselenggaranya berbagai bidang ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan

masyarakat sesuai dengan tuntutan zaman serta mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) bagi kemajuan bangsa dan negara dalam persaingan global.

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, merupakan peluang bagi bangsa Indonesia untuk membangun pendidikan ke arah yang lebih profesional dan kompetitif. Demikian juga Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, telah membuka peluang bagi bangsa Indonesia untuk membangun kualitas pendidikan secara profesional. Artinya, penyelenggaraan pendidikan akan dikembangkan secara jelas, terencana dan terukur hasilnya.

Adanya peluang tersebut disertai juga dengan tantangan antara lain: 1) Perguruan tinggi masih dianggap sebagai sumber ilmu pengetahuan, etika dan nilai-nilai kebijakan; 2) Penghargaan pada dosen masih sangat rendah, sehingga membutuhkan penghasilan tambahan dari berbagai sumber dan aktivitas lain yang menyita waktunya sebagai pendidik, yang akibatnya berimbas pada pelayanan pendidikan; 3) Perguruan Tinggi menghadapi berbagai masalah misalnya sangat tidak efektif dan tidak efisiennya sistem pengelolaannya seperti: kehadiran dosen rendah, pengangguran sarjana, kurikulum yang tidak responsif terhadap kebutuhan pasar kerja dan lain-lain; 4) Tata laksana proses belajar mengajar tidak sesuai dengan standar mutu; dan 5) Kredibilitas perguruan tinggi belum memuaskan stakeholders atau masyarakat umum (Rian Hilmawan, 2008).

Hal di atas merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh pemerintah dan bangsa Indonesia. Tantangan ini di satu sisi dapat menjadi hambatan bagi penyelenggaraan pendidikan sebagaimana dicanangkan oleh pemerintah, namun tidak boleh berubah menjadi ancaman, bahkan sebaliknya diupayakan untuk ditekan agar tantangan yang ada dapat berkembang menjadi peluang yang menjanjikan bagi pengembangan pendidikan di masa yang akan datang.

Peluang dan tantangan pendidikan tersebut, dapat dilihat sebagai peluang yang menjanjikan berkembangnya pendidikan di masa yang akan datang, antara lain : 1) Munculnya minat masyarakat untuk menjadikan pendidikan sebagai aset masa depan bagi anak-anak dan generasi berikutnya; 2) Adanya jaminan dari UUD 1945 yang menetapkan anggaran pendidikan minimal 20% dari APBN dan APBD; 3) Adanya jaminan wajib belajar dengan pembiayaan penuh dari pemerintah; 4) Adanya jaminan kualitas sebagaimana dicanangkan dalam PP. No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; 5) Pematokan angka kelulusan dari ujian nasional yang akan mendorong terpacunya kualitas pendidikan dalam bentuk angka-angka; 6) Pemerintah, perusahaan swasta dan masyarakat mulai menghargai kemampuan dari hanya sekedar sertifikasi simbolik; 7) Program pembelajaran secara perlahan sedang diarahkan pada pengembangan kompetensi dari hanya sekedar standar angka dan administrasi. Artinya, proses pembelajaran sedang dikembangkan sesuai minat, bakat, karakteristik, tingkat kemampuan dan kebutuhan belajar peserta didik (mahasiswa). Dengan demikian, kegiatan pembelajaran ditekankan juga pada upaya membantu kesulitan mahasiswa dalam menemukan konsep dan jati dirinya, sehingga mereka dapat berkiprah dan berkompetisi.

Perkembangan jumlah perguruan tinggi swasta (PTS) di Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten sangat pesat dibandingkan dengan wilayah lainnya di Indonesia. Hal ini menumbuhkan rasa bangga karena adanya kemajuan sebagai wujud kepedulian peran swasta dalam dunia pendidikan. Tetapi perlu disadari bahwa dengan semakin banyak tumbuh berkembangnya PTS, maka semakin tinggi tingkat persaingan antar perguruan tinggi tersebut.

---

# End-User Computing (EUC) Satisfaction with Internet Shopping

Hossein Miladian

## ABSTRACT

Consumer satisfaction with Internet shopping has been conceptualized in a variety of ways. In view of this, the purpose of this study is to examine the research framework that integrates to end-user computing (EUC) satisfaction. This framework explicitly considers Information quality, System quality, and Service quality as the key dimensions of consumer satisfaction with Internet shopping. This framework helped explain three basic issues: (1) What define consumer satisfaction with Internet shopping, (2) how it is formed, and (3) which attributes are relatively important its formation. We found that System quality has more impact on the Iranian consumer satisfaction compare with the remaining research framework's dimensions.

Keywords: End-User Computing Satisfaction, Internet Shopping, Information Quality, System Quality, Service Quality, Electronic Commerce

## INTRODUCTION

The rapid expansion of information and communication technologies in daily business activities is the most important long-term trend in the business world (Rust, 2001). The advent of the Internet has empowered consumers. Consumers can access a virtually unlimited selection of products, brands, and sellers. Accordingly, a large growth potential is forecasted especially for the provision of product and services via the Internet (Evanschitzky et al., 2004). Satisfaction is one of the most important consumer reactions in Internet shopping, and its importance is reflected in the ability to help build consumer loyalty (Anderson and Srinivasan, 2003). Customer satisfaction has important economic consequences for the ISP, namely customer satisfaction can lead to superior financial returns (Anderson et al., 1994). These benefits arise from an increased likelihood to repurchase (Fornell, 1992), a reduced likelihood of switching (Fornell, 1992), reduced customer complaints (Fornell, 1992) increased customer retention (Anderson and Sullivan, 1993). In short, satisfied consumers are more likely to be loyal, profitable consumers. Research into satisfaction with consumer-based electronic commerce is emerging in IS journals. Researchers have taken different approaches and focused on variety aspects in investigating satisfaction with consumer-based electronic commerce (Cheung and Lee, 2000). There is still no widely accepted consensus on the satisfaction construct. Particular importance for the analysis arises from the fact that a conclusive set of variables of consumer satisfaction with Internet shopping is missing. The paper is organized as follows: First, we review the consumer satisfaction-based electronically commerce and. In the following section, we describe the data collection process in detail. Next, we briefly discuss the methodology used and present the results of our data analyses. Finally, we discuss the potential managerial implications of our research.

---

## **Designing Competitive Loyalty Programs: How Key Types of Programs Affect Customer Profitability**

Asnan Furinto

### ABSTRACT

Loyalty programs are one of the most popular strategies employed by firms in various industries in their attempts to identify, reward, and retain its profitable customers. Despite prevalent use of loyalty programs, there are limited researches which focus on period prior to implementation of the programs. With significant amount of investment and high costs of administering a loyalty program, it is of paramount importance for firms to carefully design their loyalty programs before they decide to launch the programs.

The purpose of the current research is to formulate a theory of *ex ante* competitive loyalty program designs, and subsequently to test the theory empirically. The theory posits that various loyalty programs could be classified into two key types. The first key type consists of programs providing monetary based rewards and the second key types are those offering special treatment based rewards.

The customer perception on the utility of the loyalty programs depends on what type of rewards being contained in the program, and is contingent on the relationship modes between firm and its customers. The main difference between the two modes of relationship lies on whether the relationship is governed by a legal contract or membership inclusion. In contractual relationship, a customer is "locked" to a firm for a specified period, whereas the non contractual relationship, the customer has free choice to transact with any firms at his or her own volition.

Programs which are perceived favorably by customers will in turn create stronger customer attitudinal loyalty. This research incorporates the fact that many customers perform polygamous loyalty. This is a more realistic assumption, in view of the increasing number of brands and firms in the market, competing for higher market share and higher share of customers' wallet. Measuring loyalty solely by repeat purchase behavior could be misleading, as behavior measurement is unable to distinguish the repeat purchase attributable to simple convenience or deep commitment.

Size of wallet and share of wallet are popular metrics frequently used by firms as surrogates for their customer profitability. Despite the popular use of size of wallet and share of wallet metrics as surrogates for customer profitability, both metrics are unable to provide a clear indication of future cash flow or profits expected from a customer. Current research uses more strategic metric to measure the chain of impact of loyalty programs on customer profitability, the latter is measured by customer lifetime value (CLV). At the aggregate level, CLV is summed up to form customer equity (CE), which is the total of discounted lifetime values of all current and potential customers of a firm. Estimating the impact of the design of a loyalty program prior to its implementation on the firm's CE, provides managers with a long term perspective, and a yardstick for monitoring the productivity of their future loyalty programs.

**Keywords:** loyalty programs, rewards, attitudinal loyalty, customer lifetime value, customer equity

---

**PENGARUH NILAI PELAYANAN, KEPERCAYAAN  
DAN KOMITMEN TERHADAP LOYALITAS NASABAH BANK SYARIAH**  
(Suatu Studi untuk Menggali Pasar Spiritual dan Konvensional  
Berdasarkan Perilaku Nasabah Bank Syariah di Daerah DKI Jakarta)

Hafasnudin

Abstrak

Studi empiris yang dilakukan oleh ahli memperlihatkan bahwa cukup sedikit Umat Islam yang loyal kepada bank syariah. Umat Islam yang mempercayai ribanya bunga bank juga belum tentu loyal kepada bank syariah. Hirarkhis jumlah terbesar nasabah bank syariah adalah nasabah rasional ekonomis (NRE) yaitu nasabah yang mengutamakan atau bermotif nilai meneteri, kemudian nasabah rasional spiritualis (NRS) yaitu nasabah yang mengutamakan atau bermotif nilai spiritual (nilai pahala), dan terakhir adalah nasabah rasional floatif (NRF) yaitu nasabah yang tidak atau kurang bersikap atau mengambang (*floating*) dalam berbagai hal. Ke tiga tipe pelanggan tersebut percaya dan komit serta loyal kepada bank syariah dengan motif dan orientasi yang berbeda beda. Oleh karena itu, banyak faktor yang mempengaruhi kepercayaan dan komitmen serta loyalitas nasabah kepada bank syariah, baik faktor moneteri ataupun faktor spiritual agama. Kepercayaan nasabah baik yang bersumber dari kepercayaan transcendental Islami maupun kepercayaan secara konvensional juga berperan untuk melahirkan nasabah loyal kepada bank syariah. Terakhir komitmen nasabah baik komitmen yang didasari motif moneteri maupun komitmen yang berorientasi nuansa Islami juga berdampak kepada loyalitas nasabah terhadap bank syariah.

---

**PERAN PESAN EDUKASI PELANGGAN DALAM MENINGKATKAN  
INTENSI MEMBELI PRODUK HIJAU**

Hasrini Sari

Abstrak

Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan intensi membeli para pelanggan di Indonesia terhadap produk hijau, serta merumuskannya dalam suatu model penelitian. Model penelitian kemudian diuji dalam konteks makanan organik dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan survai terhadap para pengunjung 12 pusat perbelanjaan besar di Jakarta. Pemilihan pusat perbelanjaan berdasarkan kriteria lokasi penjualan makanan organik, dan lokasi penjualan produk-produk yang ditujukan untuk masyarakat dengan tingkat sosial ekonomi menengah ke atas. Sementara kriteria responden adalah para pengunjung pusat perbelanjaan yang pernah memperoleh penjelasan mengenai makanan organik.

Berdasarkan 355 data yang valid, pengolahan data dengan menggunakan bantuan program LISREL 8.8 menunjukkan bahwa edukasi pelanggan yang mengandung pesan informasional dan transformasional dapat meningkatkan persepsi terhadap manfaat sosial dan manfaat ekonomi makanan organik. Sikap membeli hanya dipengaruhi oleh persepsi responden terhadap manfaat ekonomi makanan organik. Sementara intensi membeli makanan organik dipengaruhi oleh sikap membeli.

---

PERSONALITY TRAITS TO PREDICT LOYALTY AND NEGLECT AMONG  
EMPLOYEES OF BANK JATIM LOCATED IN EAST JAVA MUNICIPALITIES  
(Test of McCrae's and Hofstede's Models)

Izmi Rajiani

ABSTRACT

With particular reference to Javanese culture on the generalization of Five factor Model of Personality and Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in Indonesian setting, this study links their relationship to employees workplace behavior in organizations. The workplace behaviors are displayed in the form of Loyalty or Neglect out of EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect) model developed by Rusbult, *et.al.*, This study argues that due to the influence of Javanese values demanding to demonstrate correct behavior in social interaction including work place make the relationship between employer and employees are moral (normative) rather than calculative which is not found in the Costa and McCrae's *big five factor personality*. As such the writer turns into *Hofstede's* the proposed sixth factor labeled as *Dependence on Others* to explain this phenomenon. The hypotheses are tested through sample of 253 employees of local Javanese bank located in 7 municipalities where the Javanese culture is strongly held and structural equation modeling is used.

Applying Hogan Personality Inventory (HPI), The Big Five Factor personality in this research is labeled as Adjustment (Emotional Stability), Sociability (Extraversion), Likeability (Agreeableness), Prudence (Conscientiousness) and School success (Openness to Experience). Since Sociability (Extraversion), is positively related with Individualism (Hofstede & Mc Crae, 2004, Smith & Bond, 1993) and Indonesian is scored low in this dimension as the result of collectivist culture (Halim, M. S., Derksen, J. J. L., & van der Staak, C. P. F (2004), this variable is excluded from the model. A number of newer and older findings by Asian and European researchers suggest the need for expanding the dominant five-factor model of personality traits, known as the "Big Five," with a sixth factor, *Dependence on Others*, in order to keep the model culturally universal (Hofstede 2007). The research proves the existence of this trait among Javanese Indonesian.

Since collectivists identify themselves as belonging to the organization for which they work and must follow norm and/or duty imposed by their collective (the organization) they tend to follow the performance standards set by the organization, regardless of their individual level of organizational commitment thereby, making them display loyalty and neglect exchange behavior (Thomas and Au, 2002).

Conscientiousness (prudence) is found to be the most descriptive one. The existence of this trait cannot be separated from power distance culture in Indonesia reflected in: strong paternalism, the importance of difference in status and position and respect older people which is in line with principle of Javanese's good life where individuals should know their positions and duties, as well as honour and respect those in higher positions. Normative commitment is found to be the most descriptive for Javanese supporting the finding of Hofstede (1980) that characterized the Indonesian work context - one is the relationship between employer and employee as moral rather than calculative, implying mutual obligations of protection from the employer (irrespective of the employee's performance), and loyalty towards the employer from the employee.

Analysis shows that adjustment (emotional stability) positively significant influences affective commitment. This implies that when individuals are scored high in adjustment (emotional stability) the higher the affective commitment in workplace they display. Contrary to the hypothesis, analysis shows that likeability does not significantly affect affective

commitment . Thus, this finding is neither consistent with Organ and Lingl's (1985) findings that agreeableness( likeability) should not relate to continuance commitment implying the commitment is either affective or normative nor with Randal's (1993) who stated that affective commitment will be found both in collectivist and individualist countries. This due to the fact that the Javanese often describe themselves as "closed," which means that they rarely or never reveal their true feelings (Mulder, 1992). The writer suspects this trait as the typical of hypersensitivity and a major personality characteristic among Javanese where they attempt at all times to maintain harmony between and among individuals through extreme sensitivity to their own words and actions and to the words and actions of others that brings generalization that all Javanese is taken for granted that way including what Soetarto's (2006) description of being hypocrites due to a habit embodied in the traditional saying *nggih-nggih ora kepanggih*, saying yes but not doing it.

Prudence (conscientiousness) positively significant influences continuance commitment . School success (openness to experience) positively significant influences continuance commitment . Dependence on others positively significant influences normative commitment . Path diagram in the model shows that only Adjustment and Dependence on Others possessing both positive direct and indirect effect. The indirect effect of adjustment to loyalty is mediated through affective commitment while the indirect effect of dependence on others to loyalty is mediated through normative commitment.

Statistical calculation proves direct effect of adjustment (X1) to affective commitment (Y1) is 0.275, and the indirect effect of affective commitment (Y1) to loyalty (Y5) is 0.072 resulting in the total effect of  $0.275 + 0.072 = 0,34$  indicating that 34 % of loyalty is predicted by adjustment (X1) mediated through affective commitment (Y1), while the direct effect of dependence on others (X5) to normative commitment (Y3) is 0.617, and the indirect effect of normative commitment (Y3) to loyalty (Y5) is 0.149 resulting in the total effect of  $0.617 + 0.149 = 0,76$  indicating that 76 % of loyalty is predicted by dependence on others (X5) mediated through normative commitment (Y3). The higher score for dependence on others in the model answers the fourth research question : that among dimension of the Big Five Personality and the proposed sixth factor , dependence on others is the best predictor of workplace behavior in terms of Loyalty when mediated through normative commitment for East Java Indonesian employees.

Keywords : Five factor personality, Dependence on Others, Organizational commitment, Javanese Culture, Loyalty, Neglect .

---

## **Model Baru Dalam Migrasi Pelanggan**

Jony Oktavian Haryanto  
Chairy

### **Abstract**

Customers' migration is very crucial to the firm due to its ability to influence the survival of the company. This research is conducted in order to understand the antecedents of customers' migration from the origin to the alternative service provider. It examines the relationship between push factors, pull factors, mooring factors, interaction between mooring factors and push factors, interaction between mooring factors and pull factors, and commitment relational with intention to switch.

There are six hypotheses which are proposed in this research. Those hypotheses are examined with 220 respondents. Respondents are players at the Blue Ocean Billiar, Salatiga which were taken in convenient sampling. Data is analysed using multiple regression methods. Data shows that two hypotheses are accepted.

The result shows that push effect and commitment relational significantly influence intention to switch. On the other hand, mooring effect and pull effect do not significantly influence to switch. Interaction of mooring effect and push effect and interaction of mooring effect and pull effect do not significantly influence intention to switch either.

Implications of this research are that the company has to manage push effect and commitment relational carefully in order to retain the customer. An important contribution of this research is that it examines the relationship between commitment relational together with push, pull, and mooring effect.

---

## **STIMULI PASAR, STIMULI NON PASAR, BUDAYA, SOSIAL DAN LAYANAN: PENGARUHNYA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN MOBIL KOREA DI INDONESIA**

**MASRONI**

### Latar Belakang

Di era millenium ketiga disertai keadaan dunia yang semakin mengglobal, akan memicu kondisi persaingan dalam dunia usaha semakin tajam. Keadaan ini menuntut manajemen perusahaan atau unit-unit usahanya untuk dikelola lebih efektif dan efisien agar dapat memenangkan persaingan, demikian halnya dalam industri otomotif.

Selama kurang lebih tiga dasawarsa, industri otomotif Indonesia telah menerima perlakuan istimewa, hampir sama yang diterima oleh industri strategis berteknologi canggih di tanah air. Perlakuan istimewa tersebut berupa berbagai bentuk hambatan tarif maupun non tarif (bea masuk, PPN, PPN-BM, tata niaga dan kuota) dan *trade-related investment measures* (Muhammad, 2000).

Masih buruknya jasa angkutan umum diyakini menjadi ukuran akan tetap tingginya permintaan mobil dalam negeri. Di kota-kota besar misalnya, selama puluhan tahun terakhir ini sebagian besar kendaraan umum tidak layak jalan. Emisi gas buang kendaraan umum sudah melebihi ambang batas toleransi. Tingginya permintaan mobil juga dipicu dengan masuknya angkutan kerja mapan yang menambah jumlah penduduk kelas menengah sebagai target pasar industri mobil. Generasi ini menambah semaraknya penjualan mobil bekas yang secara langsung memicu penjualan mobil baru (Rochma, 2006).

Kondisi tersebut merupakan salah satu indikasi cerahnya industri mobil di Indonesia. Beberapa faktor diyakini menjadi pendorong positifnya prospek industri mobil di Indonesia. Pertama, masih tingginya potensi pasar yang ada. Kedua, belum terselenggaranya angkutan umum yang nyaman dan aman. Ketiga, semakin banyaknya fitur-fitur menarik pada mobil baru yang ditawarkan oleh produsen dari mobil irit bahan bakar hingga mobil dengan harga terjangkau. Keempat, munculnya lembaga pembiayaan dan bank yang menawarkan kredit kepemilikan mobil tidak hanya kepemilikan mobil baru namun juga mobil bekas.

Dalam perkembangannya, industri mobil di Indonesia telah mengalami banyak regulasi yang pada akhirnya mengarah pada pemberlakuan keagenan tunggal. Hingga saat ini, ada sekitar 31 merk yang dikelola oleh Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) yaitu 11 merk dari Jepang, 4 dari Korea, 6 dari Jerman, 2 dari Inggris, 3 dari Amerika Serikat dan sisanya masing-masing 2 dari Perancis, 1 dari Swedia dan 2 dari Indonesia (Rochma, 2006).

Krisis moneter di tahun 1998 memberikan tekanan yang sangat berat pada produksi mobil di dalam negeri. Total penjualan tahun 1997 yang mencapai 386.691 anjlok hingga 85% pada tahun 1998. Namun hingga tahun 2005, industri mobil di Indonesia menunjukkan tren yang terus meningkat dengan rata-rata Pertumbuhan sejak tahun 2000 mencapai 12% (Rochma, 2006).

Tabel 1. *Market Share* Penjualan Mobil di Indonesia

No.	Negara	Merk	Persentase
1	Jepang	Toyota, Mitsubishi, Suzuki, Daihatsu, Izusu, dll	93,86
2	Korea	Hyundai, KIA, Ssangyong, Daewoo	2,82
3	Amerika Serikat	Ford, Chevrolet, Chrysler	1,46
4	Prancis	Reunalt, Peugeot	1,00
5	Jerman	Mercedes Benz, BMW, Audi, VW, Opel, Daimler	0,76
6	Indonesia	Timor dan Perkasa	0,04
7	Inggris	Land Rover, Jaguar	0,03
8	Swedia	Volvo	0,03

Media Indonesia, 2007

Tabel 1 menunjukkan bahwa sampai tahun 2006 Jepang (Toyota, Mitsubishi, Suzuki, Daihatsu, Izusu, dll) mendominasi dengan total penjualan mobil baru mencapai 93,86% dari total penjualan mobil, diikuti Korea (Hyundai, KIA, Ssangyong, Daewoo) sebesar 2,82%, Amerika Serikat (Ford, Chevrolet, Chrysler) sebesar 1,46%, Prancis (Reunalt, Peugeot) sebesar 1%, Jerman (Mercedes Benz, BMW, Audi, VW, Opel, Daimler) sebesar 0,76%, Indonesia (Timor dan Perkasa) sebesar 0,04%, Inggris (Land Rover, Jaguar) sebesar 0,03% dan Swedia (Volvo) sebesar 0,03% (Anonim, 2007).

Menurut jumlah penumpang dan ukuran silinder, *family car* atau terkenal dengan sebutan *multi purpose van* (MPV) merupakan mobil yang paling banyak digemari dengan pangsa pasar mencapai 74,7% atau sebanyak 353.842 kendaraan untuk segala ukuran silinder. Dari jumlah ini MPV silinder berukuran sedang (1500 cc sampai 3000 cc) merupakan favorit dengan total penjualan mencapai 44,6%. Namun angka ini sesungguhnya mengalami penurunan dibandingkan tahun 1999 yang mencapai 57,5% (Rochma, 2006).

Penurunan ini disebabkan belum pulihnya industri mobil seperti sebelum krisis ekonomi. Hal ini terlihat pada penjualan sedan di semua kelas yang mencapai 40.840 kendaraan atau sekitar 7,95% dari total penjualan mobil. Nilai ini jauh di bawah penjualan di tahun 1998 yang mencapai 17% dari total penjualan mobil. Namun demikian terjadi peningkatan penjualan sedan di kelas kurang dari 1500 cc. Penjualan sedan ber-cc rendah mencapai 27.734 unit kendaraan atau sekitar 5,86% dari total penjualan mobil (Anonim, 2006).

Sedangkan penjualan mobil jenis GP (*General Purpose*), yaitu mobil dengan *four wheel drive*, secara nominal mengalami kenaikan dibandingkan tahun 1998 menjadi 6.729 unit kendaraan. Namun demikian, pangsa pasar mobil GP terhadap total penjualan mobil mengalami penurunan signifikan dari 2,87% sebelum krisis menjadi hanya 1,29% (Anonim, 2006).

Konsistensi tren kenaikan penjualan mobil juga didukung oleh semakin mudahnya pembiayaan mobil. Diperkirakan sekitar 60% penjualan mobil dilakukan melalui sistem kredit, dengan 70% di antaranya merupakan kredit lembaga pembiayaan sedangkan sisanya digarap oleh bank (Rochma, 2006)

Tingginya dominasi lembaga pembiayaan lebih disebabkan karena sejarah panjang hubungan lembaga pembiayaan dengan dealer. Satu dasawarsa yang lalu, pembiayaan mobil oleh bank bukan merupakan hal yang bisa didapat oleh semua orang.

Hingga kini dominasi lembaga pembiayaan juga dipicu oleh persyaratan yang lebih mudah dan proses yang lebih cepat. Persyaratan administrasi yang disodorkan oleh bank, contohnya nomor pokok wajib pajak (NPWP) cukup menyulitkan kalangan menengah ke bawah. Tidak mengherankan jika salah satu strategi yang dilakukan oleh banyak bank adalah dengan menawarkan bunga yang relatif lebih rendah dan pelayanan yang lebih baik.

Konsistennya kenaikan penjualan mobil membuat beberapa ATPM yang sebelumnya mengimpor mobil dalam bentuk *completely built up* (CBU) mulai mengimpor mobil dalam bentuk *completely knock down* (CKD) dan merakit di Indonesia. Mobil-mobil Honda yang dirilis di tahun 2004 seperti Honda Jazz, Honda City, Honda Stream, Honda CRV merupakan hasil rakitan lokal. Begitu pula dengan PT. Toyota Motor Company yang merakit Toyota Avanza, PT. Astra Daihatsu Motor merakit Daihatsu Xenia dan PT. Hyundai Mobil Indonesia yang merakit Hyundai Getz dan Hyundai Matrix. Langkah ini diikuti oleh PT. Daimler Chrysler Indonesia dan PT. Tjahya Sakti Motor dengan merakit Mercedes A Class dan BMW seri 5 terbaru (Anonim, 2006).

Secara umum, sampai dengan tahun 2005 minat investasi untuk industri otomotif di Indonesia cenderung meningkat. Kondisi ini terutama dipengaruhi oleh volume penjualan beberapa jenis kendaraan sedan yang memenuhi skala ekonomis dan kemampuan Indonesia yang memadai dalam perakitan mobil. Hingga 2005, total investasi industri otomotif diperkirakan sebesar USD 7 miliar dengan kapasitas 750 ribu unit/tahun (Rochma 2006).

Tabel 2. Total Investasi Di Bidang Otomotif Tahun 2003-2005

Perusahaan	Nilai Investasi	Kegunaan Investasi	Keterangan
PT. Honda Prospect Motor	USD 70 juta	Merakit Honda Jazz	Sebelumnya merakit Honda Stream, New City, CRV
PT. Astra Daihatsu Motor	Rp 300 miliar	Merakit Xenia	Total investasi Rp 2 triliun
Toyota Motor Company melalui Toyota Motor Manufacturing Indonesia	USD 380 juta	IMV (international multipurpose vehicle)	Kapasitas produksi 70.000 unit IMV dan 180.000 unit mesin bensin/th
Toyota Motor Company melalui Toyota Motor Manufacturing Indonesia	USD 90 juta	Merakit Avanza	Melibatkan 2200 tenaga kerja (kapasitas 6000 unit/bulan)
PT. Tjahja Sakti Motor (Astra Group)	Rp. 50 miliar (Euro 50 juta)	Merakit BMW seri 5	Kapasitas produksi 16 unit/hr
PT. Hyundai Mobil Indonesia	Rp. 20 miliar	Merakit Hyundai Matrix	Sebelumnya sudah merakit Atoz, Trajet, Excel
PT. Hino Indonesia	USD 8 juta	Truk Hino	Meningkatkan kapasitas produksi truk Hino menjadi

			10.000 unit/th
Honda Motor Co. Ltd	USD 137 juta	Perakitan sejumlah mobil merk Honda	90% produksi diekspor ke Asia dan Eropa
Proton Holding Sdn. Bhd.	RM 68,4 juta	Perakitan mobil proton	

Sumber: Rochma 2006

Beberapa investasi perakitan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri namun juga dipergunakan untuk keperluan ekspor. Honda Motor Co. Ltd misalnya, dengan total investasi mencapai USD 137 juta, 90% produksinya dialokasikan untuk ekspor ke Asia dan Eropa. Namun kondisi meningkatnya penjualan mobil sampai tahun 2005 akan berbeda bila dibandingkan pada tahun 2006. Berdasarkan data dari Gaikindo (2007) perkembangan industri mobil di Indonesia mengalami penurunan yang relatif tajam. Dimana pada tahun 2005 jumlah penjualan mobil mencapai 534 ribu unit tetapi pada tahun 2006 jumlah penjualan turun secara signifikan menjadi 319 ribu unit. Menurut Rochma (2007) hal ini disebabkan masih terimbas oleh kenaikan harga BBM pada tahun 2005.

Menurut Sugiarto (2007) konsumen mobil di Indonesia beberapa tahun terakhir sudah berbeda dibandingkan sebelumnya. Terutama sekitar 10-15 tahun terakhir, pembeli mobil semakin kritis. Mereka tidak lagi sekadar membeli mobil karena desain, warna, tetapi juga *after sales service*. Apakah suku cadang lancar dan bergaransi.

Hal itu pula yang dilakukan oleh mobil Korea, sehingga bisa diterima pasar dengan baik. Kemudian, kejelian mobil Korea melihat kebutuhan pasar juga ikut membantu penjualan. Kebetulan mobil Korea terutama KIA dan Hyundai itu mampu memenuhi selera pasar, termasuk pasar Indonesia.

Lebih lanjut Sugiarto (2007), mengatakan bahwa industri mobil korea sebenarnya sangat fokus dalam menggarap bisnis otomotifnya. Misalnya, hanya mengembangkan tiga merek mobil sejak awalnya yakni Hyundai, Daewoo, dan KIA. Industri ini juga mempunyai ikatan dengan perusahaan mobil terkenal di Jepang, dan Amerika, terutama yang berkaitan dengan masalah teknologi. Selain itu, Korea juga berani menggunakan desainer terkenal asal Italia yakni Finin Farina untuk mendesain mobil sedan Matrix. Desain dan teknologi mobil Korea masuk dalam semua selera, sehingga di semua negara bisa cepat diterima. Lagi pula, mobil Korea masuk ke segala segmen pasar yang dikehendaki.

Berdasarkan data dari gaikindo tahun 2006, mobil Korea masuk ke Indonesia secara resmi pada tahun 1996. Sebagai pendatang baru mobil Korea dihadapkan dengan mobil Jepang dan Eropa yang lebih dulu mendapat kepercayaan konsumen serta menguasai pasar mobil di Indonesia. Hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi industri mobil Korea untuk menyusun strategi menarik minat konsumen agar tertarik pada mobil Korea.

Keputusan konsumen dalam memutuskan pembelian produk secara umum dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari stimuli non pasar dan sosial serta faktor internal yang terdiri dari stimuli pasar dan budaya. Dimana faktor-faktor tersebut berkaitan erat dengan masyarakat konsumen. Dengan memahami para konsumen yang berkenaan dengan karakteristik dan bagaimana proses pembuatan keputusannya serta berbagi faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian atau perilaku konsumen dalam mengambil keputusan atas suatu produk barang atau jasa, pihak penjual mobil akan mampu memposisikan produk dan layanannya secara tepat (Kotler, 2003).

Proses keputusan konsumen terhadap suatu produk dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti stimuli pasar (bauran pemasaran), faktor psikologis konsumen, faktor sosio-kultural maupun faktor situasional (Berkowitz *et al.*, 1992). Sementara Loudon dan Bitta (1998) memberikan pengertian bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi keputusan pemilihan konsumen yaitu faktor eksternal serta faktor internal. Sedangkan menurut Assael (1995), yang mendorong pemilihan adalah faktor rangsangan pemasaran, faktor gagasan dan karakteristik individu serta faktor lingkungan.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai keputusan konsumen terhadap pembelian suatu produk antara lain dilakukan oleh Wehrung, *et al.* (1987) yang menjelaskan bahwa keputusan pembelian dalam hal ini adalah para eksekutif RRC dan Kanada dipengaruhi oleh budaya. Sedangkan eksekutif Hongkong ternyata dipengaruhi dampak campuran norma budaya barat dan RRC. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan budaya secara umum signifikan mempengaruhi pembuatan keputusan pemasaran.

Liu dan McClure (2001) memberi pemahaman tentang kepuasan konsumen yang berorientasi pada perilaku pengaduan konsumen. Hasil penelitian menunjukkan konsumen Korea Utara menampilkan budaya individualis dan Amerika Serikat menampilkan budaya kolektifitas. Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa konsumen dalam budaya berbeda mempunyai niat dan perilaku pengaduan berbeda pula (niat dan perilaku pengaduan dalam budaya kolektifitas berbeda dengan budaya individualis).

Suharto (2003) melakukan penelitian tentang faktor-faktor sosiokultural dan psikologis yang mempengaruhi keputusan pembelian mobil niaga. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa kegiatan ritual, jenis pekerjaan, rekan kerja/atasan, kemampuan mobil, iklan, kunjungan sales, harga, kebanggan dan kepuasan berpengaruh terhadap keputusan pembelian mobil niaga. Sedangkan harga merupakan faktor dominan yang dipertimbangkan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam melakukan pembelian, akan tetapi belum bisa memberikan kontribusi yang memadai terhadap tingkat penjualan mobil yang dikategorikan sebagai pendatang baru dalam hal ini adalah mobil Korea.

Dengan memperhatikan posisi serta tantangan yang dihadapi mobil Korea dengan ketatnya persaingan penjualan mobil, ditambah dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang belum dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai strategi penjualan mobil, maka penelitian ini mencoba menggali potensi yang ada dalam diri konsumen. Sebagaimana diketahui, sebagian besar temuan empiris hanya mengungkapkan perilaku konsumen dalam keputusan pembelian mobil secara umum, akan tetapi tidak meneliti bagaimana proses secara keseluruhan variabel dari stimuli pasar (4P yaitu produk, harga, distribusi, promosi), stimuli non pasar (ekonomi, teknologi, politik), budaya (agama/kepercayaan dan adat istiadat), sosial (referensi, pendapatan, pendidikan/pengetahuan) dan layanan (keramahan dan service). Atas dasar latar belakang inilah, peneliti ingin mengkaji dan menganalisis bagaimana keseluruhan variabel-variabel tersebut terhadap keputusan pembelian mobil Korea di Kota Malang.

---

# **BAURAN PEMASARAN, INDIVIDU DAN LINGKUNGAN: PENGARUHNYA TERHADAP STRATEGI PEMASARAN DAN KEPUTUSAN MEMILIH BANK SYARIAH**

**(Studi Empirik Pada Bank Syariah di Jawa Timur)**

**Mokhamad Arwani**

## Latar Belakang Masalah

Sistem ekonomi yang dianut oleh sebagian besar masyarakat dunia saat ini, adalah sistem ekonomi liberal (pasar) dan kapitalis. Asumsinya jika masing-masing individu berusaha secara maksimal bagi kepentingan dirinya untuk mencapai kepuasan, maka masyarakat secara keseluruhan akan mencapai kepuasan secara maksimal pula, karena masyarakat tidak lain merupakan kumpulan dari individu-individu (Saefuddin, 1987).

Dengan paradigma seperti di atas, maka model pembangunan yang berfokus pada pertumbuhan ekonomi saat ini tampaknya menempatkan aspek normatif menjadi terasing. Padahal masyarakat yang tersusun dari manusia justru secara fitriah akan bangkit secara positif dalam kehidupannya jika dijiwai oleh nilai-nilai (1) konsep manusia sebagai kesatuan dari rasio dan rasa, (2) iman kepada Allah SWT dan (3) taqwa kepada Allah SWT (Saefuddin, 1987).

Bertolak dari nilai tersebut, maka aspek normatif yang sesuai dengan kehendak Allah SWT akan memperoleh tempat sebagai titik pusat dalam pembentukan masyarakat ekonomi (Saefuddin, 1987).

Salah satu fenomena ekonomi yang terlihat mendesak untuk ditanggulangi adalah interaksi umat Islam dengan bank. Bank-bank konvensional yang ada sekarang ini menawarkan sistem bunga, yang dalam Islam identik dengan riba. Islam melarang adanya riba, dan setiap pelanggaran atas ketentuan ini merupakan perbuatan dosa kepada Allah. Oleh karena itu diperlukan lembaga-lembaga perbankan yang islami yang bebas dari praktek-praktek riba, sehingga umat Islam dapat menyalurkan investasi sesuai syari'at Allah (Burhan, 2005).

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia telah memasuki babak baru. Pertumbuhan industri perbankan syariah telah bertransformasi dari hanya sekedar memperkenalkan suatu alternatif praktik perbankan syariah menjadi bagaimana bank syariah menempatkan posisinya sebagai pemain utama dalam percaturan ekonomi di tanah air. Bank syariah memiliki potensi besar untuk menjadi pilihan utama dan pertama bagi nasabah dalam pilihan transaksi. Hal itu ditunjukkan dengan akselerasi pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah di Indonesia (Gamal, 2006).

Kendala-kendala perkembangan bank syariah di samping imbas kondisi makro ekonomi, juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut; (1) jaringan kantor pelayanan dan keuangan syariah masih relatif terbatas; (2) sumber daya manusia yang kompeten dan profesional masih belum optimal; (3) pemahaman masyarakat terhadap bank syariah sudah cukup baik, namun minat untuk menggunakannya masih kurang; (4) sinkronisasi kebijakan dengan institusi pemerintah lainnya berkaitan dengan transaksi keuangan, seperti kebijakan pajak dan aspek legal belum maksimal; (5) rezim suku bunga tinggi pada tahun 2005; (6) fungsi sosial bank syariah dalam memfasilitasi keterkaitan antara *voluntary sector* dengan pemberdayaan ekonomi *marginal* masih belum optimal (Gamal, 2006).

Perbankan syariah, sebagai bagian dari dunia usaha, tidak terlepas pula dari aktifitas pemasaran dalam upaya berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dengan demikian untuk mengembangkan sistem perbankan syariah perlu dikaji sistem pemasarannya yang lebih berorientasi pada kepuasan pelanggan yakni pada kebutuhan konsumen dan keputusan konsumen dalam menentukan memilih bank syariah.

Keputusan nasabah dalam memilih bank syariah secara umum dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor lingkungan eksternal maupun faktor internal (individu) yang berkaitan erat

dengan masyarakat konsumen itu sendiri. Dengan memahami para konsumen yang berkenaan dengan karakteristik dan bagaimana proses pembuatan keputusannya serta berbagi faktor yang mempengaruhi keputusan memilih atau perilaku konsumen dalam mengambil keputusan atas suatu produk barang atau jasa, pihak manajemen perbankan akan mampu memposisikan produk dan layanannya secara tepat (Kotler, 2000).

Proses keputusan memilih suatu produk oleh seorang konsumen dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti bauran pemasaran, faktor psikologis individu konsumen, faktor sosio-kultural maupun faktor situasional (Berkowitz *et al.*, 1992). Sementara Loudon dan Bitta (1998) memberikan pengertian bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi keputusan pemilihan konsumen yaitu faktor lingkungan eksternal serta faktor internal (individu). Sedangkan menurut Assael (1995), yang mendorong pemilihan adalah faktor rangsangan pemasaran, faktor gagasan dan karakteristik individu serta faktor lingkungan.

Sebagai bahan acuan, sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui potensi, preferensi, dan perilaku masyarakat terhadap bank syariah, di antaranya penelitian yang dilakukan Bank Indonesia (2000) mengungkapkan adanya potensi yang dapat digarap dalam pengembangan bank syariah. Bank syariah lebih diminati oleh kalangan berpenghasilan menengah ke bawah.

Sementara penelitian yang dilakukan Burhan (2005) mengemukakan bahwa prospek untuk menarik nasabah ke bank syariah tampaknya belum cerah. Hal ini disebabkan di antara responden yang telah menjadi nasabah bank konvensional tidak ada satupun yang berniat untuk memindahkan rekening mereka ke bank syariah, responden yang berpendapat bunga sama dengan riba hanya 26%, sebesar 72% responden mengaku tidak faham tentang bank syariah dan semakin banyaknya bank konvensional membuka unit pelayanan yang berbasis syariah, yang menjadikan persaingan terhadap bank syariah semakin ketat.

Penelitian yang diadakan di Jordania bertujuan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pemilihan jenis bank (bank Islam atau bank konvensional). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi agama tidak muncul sebagai kriteria utama dalam pemilihan bank Islam, melainkan motivasi keuntungan yang akan diperoleh. Sedangkan hubungan interpersonal dan pendekatan individu memainkan peran penting dalam menarik minat pemilihan bank (Erol dan El-Bdour, 1989).

Penelitian Naser, *et al.* (1999) mengenai kepuasan konsumen dan preferensi terhadap bank Islam di Jordania menjelaskan tingkat kepuasan tertentu terhadap berbagai fasilitas dan produk bank Islam. Konsumen juga mengungkapkan ketidakpuasan dengan beberapa produk jasa bank Islam. Meskipun konsumen mengetahui mengenai beberapa produk finansial Islam tertentu seperti murabahah, musyarakah dan mudlarabah, akan tetapi tidak melakukan transaksi dengan produk tersebut.

Penelitian pada bank syariah juga dikaitkan dengan bauran pemasaran dan perilaku konsumen yang dibandingkan dengan norma-norma agama (Metawa dan Almossawi, 1998). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa nasabah bank syariah sangat puas dengan produk/jasa yang sering mereka gunakan, dengan rekening investasi mencapai kepuasan tertinggi, sedangkan pelayanan karyawan bank syariah, ketaatan pada prinsip-prinsip Islam dan tingkat pengembalian (*rate of return*) memperoleh skor kepuasan tertinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Tamimi dan Al-Amiri (2003) mengenai kualitas pelayanan pada bank Islam menunjukkan bahwa ada perbedaan signifikan dalam level kualitas jasa pada bank Islam berdasarkan pada umur pelanggan, pendidikan dan lama menjadi nasabah bank.

Dengan memperhatikan sejumlah permasalahan yang tengah dialami perbankan syariah ditambah dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang belum dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan bank syariah di tengah persaingan, maka penelitian ini mencoba menggali potensi yang ada dalam diri konsumen. Sebagaimana diketahui sebagian besar temuan empiris hanya mengungkapkan perilaku masyarakat dalam menyalurkan tabungannya dan sejauh mana dana

yang sudah terkumpul itu memberikan kontribusi bagi masyarakat, tetapi tidak meneliti bagaimana proses keseluruhan faktor dari faktor bauran pemasaran, faktor individu dan faktor lingkungan mempengaruhi keputusan memilih bank syariah yang dikaitkan dengan strategi pemasaran. Atas dasar latar belakang inilah, peneliti ingin mengkaji dan menganalisis bagaimana keseluruhan faktor yang meliputi bauran pemasaran (meliputi 7P yaitu produk, harga, distribusi, promosi, karyawan, proses dan bukti fisik), individu (meliputi individu, motivasi, persepsi, sikap, pembelajaran) dan lingkungan (meliputi budaya, kelas sosial, kelompok acuan, ekonomi, teknologi, politik) mempengaruhi keputusan memilih bank syariah. Lebih lanjut ketiga faktor tersebut dapat dikaitkan dengan strategi pemasaran yang dipakai oleh bank syariah terhadap keputusan memilih konsumen. Dengan demikian penelitian ini menggunakan indikator-indikator dari bauran pemasaran, individu, dan lingkungan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen memilih bank syariah.

---

## **Service-Dominant logic dan masa depan pemasaran**

**Royani**

### **Abstraksi**

Tulisan ini adalah kajian literatur tentang konsep *service-dominant logic* yang diperkenalkan Vargo dan Lusch. Aspek utama konsep yang dijabarkan dalam 10 gagasan dasar ini meliputi (1) konsep jasa sebagai suatu proses, bukan suatu unit output; (2) perusahaan perlu berfokus pada sumber daya dinamis (*operant resources*) seperti pengetahuan dan keahlian, bukan semata sumber daya statis (*operand resources*) seperti sumber daya alam; dan (3) nilai diciptakan oleh proses kolaborasi antara penjual/pemberi jasa dan pembeli/pengguna jasa sebagai *value co-creator*, bukan semata diciptakan produser (Vargo dan Lusch 2004; Lusch dan Vargo 2006; Lusch et al. 2008; Vargo dan Lusch 2008b).

Berbagai pendapat ahli pemasaran menyatakan konsep ini berpotensi besar menjadi konsep pemasaran baru di masa depan. Maka pada bagian akhir tulisan ini dibahas implementasi konsep ini pada perusahaan. Selain itu, limitasi yang terkandung dalam konsep ini juga dipaparkan beserta peluang riset lanjutan pada konsep ini.

Kata Kunci: *Service-dominant logic, value co-creator.*

---

### **NAME LETTER BRANDING:**

### ***Akankah Bekerja Ketika Produk Berkonotasi Negatif?***

Sri Bramantoro Abdinagoro

### **Abstraksi**

Penelitian mengenai *name letter* dilakukan untuk menjawab fenomena dimana secara tidak sadar (*unconscious*) banyak orang memiliki asosiasi positif terhadap dirinya, banyak orang lebih menyukai sesuatu yang terkait dan berhubungan dengan dirinya (seperti huruf-huruf dalam sebuah nama). *Name letter branding* mengacu pada persenyawaan antara huruf-huruf dengan obyek atau produknya. Penelitian mengenai *name letter branding* dilakukan oleh Brendl, Chattopadhyay, Pelham, dan Carvallo (2005) *Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active.*

Studi ini merupakan kelanjutan studi Brendl et al. (2005) yang akan dikembangkan penulis dalam dasar yang berbeda atau berlawanan dengan studi Brendl et al. Apabila studi Brendl menggunakan produk yang berkonotasi positif (makanan *cracker*) dan sesuai dengan konsep *implicit egotism*, yaitu mengacu bahwa asosiasi positif tentang orang terhadap dirinya dengan menyukai sesuatu yang berhubungan dengan dirinya, maka peneliti menggunakan produk yang berkonotasi negatif (pembersih kamar mandi/WC).

Harapan peneliti adalah hasil studi ini akan melengkapi studi Brendl et al. (2005). Sehingga konsep atau (harapan) teori yang bisa dikembangkan dalam *name letter branding* menjadi: bahwa *name letter branding* akan bekerja jika konotasi produk positif (Brendl et al., 2005), tetapi jika konotasi produk negatif maka *name letter branding diduga* tidak akan bekerja. *Name letter branding* akan berpengaruh secara signifikan jika dipicu adanya moderasi kebutuhan produk-spesifik.

**Key Word:** Name Letter Effect, Name Letter Branding, produk konotasi negatif

---

## ORGANIZATION

### Measuring Leader and Employee Innovative Behavior

M. Taufiq Amir

#### Abstract

Innovation is considered as a key strategy for an organization to stay ahead in competition. However, the measurement of its implementation is still limited to the tangible aspects like generating ideas, new product development or financial aspects. As a matter of fact study on the measurement of intangible aspects like behavior should also be enlarged.

This study attempts to follow the progress of innovation measurement concepts and then to develop measurement on innovative behavior of leaders and employees. Here, the employees perception of a consumer goods manufacture companies was analyzed. From selecting and analyzing the construct collected, 11 variable of construct items of leader behavior and 9 variable of construct items of employee behavior was developed. Using the 20 variable items, 84 questionnaires in Likert style from employees in a large consumer manufacturer in Indonesia is analyzed using simple statistical approach. The result shows that their management should be careful of certain behavior indicator of employees in Marketing & Sales and HRD Division.

Keywords: Innovative behavior, innovation measurement

#### Introduction

Over the years, many studies reveal that innovation is an important source for organizational competitive advantage. In order to win and stay ahead in competition, companies, from big corporations to SMEs nowadays claim that they are conducting innovation as their main strategy. A comprehensive innovation survey, by Boston Consulting Group (BCG) (2007) confirms this claim. Questioning to 2,468 senior executives in 58 countries, this survey shows that innovation remains a top strategic focus for the majorities of companies. Not less than 66 percents of respondents ranked it as one of their top-three strategic priorities. The other result from this survey was 67 percents of the respondents said that their companies would increase spending on innovation. However, the survey also reveals that over half of those surveyed are remain unsatisfied with the financial returns on their company's. They feel that they should get more. They expected more and better new products and services, stronger internal process,

improved customer services, improved customer experiences, and more effective business models.

---

## GURU SEBAGAI PEMIMPIN YANG MELAYANI (TEACHER AS SERVANT LEADER)

Maria Merry Marianti Dra., M.Si.

### Abstrak/Ikhtisar:

Kepemimpinan adalah suatu konsep yang sudah ada sejak zaman dahulu, dan hingga kini terus berkembang. Salah satu konsep kepemimpinan yang kini sedang populer adalah Kepemimpinan Yang Melayani. Konsep ini dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, dan juga untuk pendidikan. Guru sebagai pendidik, yang memimpin kelompok murid, mempunyai tugas memimpin dan mengembangkan peserta didiknya agar menjadi orang yang berkembang. Melalui studi literatur, penulis membahas dan mengkaji konsep kepemimpinan ini. Ada 10 ciri sifat/karakteristik seorang guru yang melayani yaitu: Mendengarkan, Memahami/Empati, Memperbaiki/Mengobati, Kesadaran, Pembujukan/ Persuasi, Koseptualisasi, Melihat ke masa depan, Mempercayai orang lain, Memiliki komitmen untuk mengembangkan orang, dan Membangun komunitas. Hasil uji coba penerapan konsep ini, ternyata dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan para peserta didik. Walaupun konsep ini berasal dari Amerika, konsep ini sangat cocok untuk di terapkan dalam program pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci: Pemimpin, Kepemimpinan, Pelayan, Guru, Murid, Kasih/Cinta.

### Pendahuluan

Masalah kepemimpinan adalah suatu masalah yang selalu hangat dibicarakan sejak dahulu kala hingga kini. Hal ini dikarenakan peran pemimpin dalam suatu kelompok, organisasi, atau masyarakat, akan sangat menentukan masa depan dan keberhasilan kelompok, organisasi, atau masyarakat tersebut dalam mencapai tujuannya.

Hellriegel, Slocum, dan Woodman (2001, 324) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah mencapai sesuatu melalui orang lain, yang tidak mungkin terjadi jika pemimpinnya tidak ada. Saat ini, kepemimpinan semakin sedikit dilakukan melalui perintah dan pengendalian, namun semakin banyak dilakukan melalui “mengubah cara berpikir orang”, yang pada akhirnya akan “mengubah cara mereka berperilaku”. Kepemimpinan adalah kemampuan memobilisasi ide-ide dan nilai-nilai yang mampu menggerakkan orang lain.

Menurut George and Jones (2005, 375), kepemimpinan adalah pengaruh yang dijalankan oleh seorang anggota kelompok atau organisasi atas anggota lainnya untuk membantu kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya. Keberhasilan seorang pemimpin adalah sejauh mana pemimpin tersebut secara aktual membantu suatu kelompok atau organisasi mencapai tujuannya.

Banyak teori mengenai kepemimpinan, antara lain yaitu pembagian teori kepemimpinan menurut Tjiptono dan Syakhroza (1999), yaitu Teori Sifat (The Right Stuff), Teori Behavioral (The Right Style), dan Teori Kepemimpinan Situasional (The Right Style for the Circumstance). Hellriegel, Slocum, Woodman (2001) mengatakan bahwa Basic Leadership Model terdiri dari 7 macam/jenis model, yaitu Traits Model of Leadership, Behavioral Model of

Leadership, Contingency Model of Leadership, Attributions Model of Leadership, Transactional Leadership Model, Charismatic Leadership Model, Transformational Leadership Model.

Sampai saat ini belum ada pemahaman yang komprehensif mengenai kepemimpinan, dan belum tercapai kesepakatan di antara berbagai teori mengenai kepemimpinan yang efektif. Teori kepemimpinan yang sedang populer saat ini adalah Charismatic Leadership, Contingency Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, dan yang paling akhir muncul serta sedang meningkat popularitasnya adalah Servant Leadership (Kepemimpinan yang Melayani).

Penelitian dan karya tulis mengenai servant leadership semakin banyak bermunculan, dan teori ini semakin luas digunakan. Servant leader telah menjadi istilah yang populer dalam dunia bisnis pada era milenium baru.

Saat ini juga banyak karya tulis mengenai konsep Servant leader yang diterapkan dalam dunia pendidikan, yaitu mengenai guru sebagai pemimpin yang melayani. Penulis tertarik untuk membahas lebih mendalam tentang servant leadership, khususnya diterapkan dalam dunia pendidikan, karena penulis memandang konsep ini sangat tepat untuk diterapkan dalam memimpin para peserta didik, agar mampu bertumbuh dan berkembang menjadi pribadi sesuai dengan yang diharapkan.

---

STUDI PERILAKU SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA: OPERASIONALISASI DAN  
PERLUASAN *THEORY OF PLANNED BEHAVIOR* PADA PERUSAHAAN KECIL DAN  
MENENGAH DI EKS. KARESIDENAN SURAKARTA

Mugi Harsono

This research aimed at testing and analyzing the operationalization of Theory of Planned Behavior (TPB) and its extension as Theory of Planned Behavior-Outcome (TPB-O) in the case of Family firm succession behavior at former of Surakarta residency of Central Java. The research sample was 197 family-managed of small and medium enterprises at former of Surakarta residency that that conducted succession. The data taken from two parties, the incumbent as successor and the other party is the predecessor or other parties that deeply involved during the succession process, so the total amount of data are 394, collected by using snowball sampling. The results showed that consideration dimensions influence the willingness of successor to take over the business, but only social norm of succession that influence the willingness predecessor to step aside. Perceived succession control is directly influencing the extent of succession planning. Then, the willingness predecessor to step aside influence the satisfaction of succession process, but the willingness of successor to take over do not influence. Finally, the extent of succession planning is influencing the satisfaction of succession process.

Keywords: family business succession behavior; Theory of Planned Behavior-Outcome (TPB-O); theory operasionalization and extension; small and medium- sized enterprises.

---

# PERAN MODERASI JENIS, UKURAN DAN DINAMISASI LINGKUNGAN TERHADAP PENGARUH FLEKSIBILITAS TEMPAT KERJA DAN KINERJA PERUSAHAAN

Salamah Wahyuni

## Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat, persaingan yang ketat, dan tuntutan stakeholder yang bervariasi mendorong organisasi untuk menggunakan sumberdaya dan strategi yang lebih fleksibel. Sebelumnya banyak perusahaan menyandarkan kemenangan bersaing pada sistem produksi yang didasarkan pada biaya yang lebih rendah, saat ini hal demikian tidak cukup. Suatu perusahaan tidak bisa bertahan tanpa mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi. Tuntutan pelanggan untuk pemesanan dalam jumlah, waktu, dan biaya tertentu tidak bisa dibiarkan berlalu tanpa usaha memenuhinya, jika perusahaan masih ingin mempunyai pelanggan yang loyal. Sekali pelanggan dibiarkan lari, akan sulit untuk menariknya kembali. Sangat banyak pesaing yang bersedia menampungnya. Keberhasilan sistem produksi Toyota dan JIT (*Just In Time*) membantu merespon perubahan dalam lingkungan yang dinamis, mempopulerkan ide fleksibilitas dalam sistem manufaktur tanpa mengorbankan efisiensi. Pada waktu yang sama, otomasi yang fleksibel menjanjikan perbaikan kemampuan meraih kesempatan ekonomi dan disain moduler mempertinggi respon pelanggan melalui fasilitas pengembangan dan pemasangan produk yang lebih cepat (Robertson dan Ulrich, 1998).

Dalam tiga dekade terakhir, konsep pabrik yang terfokus telah melibatkan ide pabrik fleksibel yang mempunyai kapasitas merespon dengan cepat perubahan lingkungan (Upton, 1995; Skinner, 1996). Berikutnya, kemajuan internet mendorong perusahaan untuk menjadi responsif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dikomunikasikan setiap saat (Dewan *et al.*, 2000). Untuk bisa survive dalam kondisi persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang cepat tersebut perusahaan memerlukan pengembangan strategi fleksibilitas yang tepat. Dengan strategi fleksibilitas yang tepat organisasi berusaha untuk mempunyai kemampuan merespon dengan cepat perubahan permintaan baik kualitas, jumlah, maupun ketepatan waktu, mengembangkan produk baru yang diinginkan pasar, dan tantangan perubahan lingkungan yang lain.

Riley dan Lockwood (1997) menggambarkan fleksibilitas sebagai reaksi dari ketidakpastian lingkungan dan memperbaiki kinerja. Oleh karena itu bentuk fleksibilitas sangat bervariasi. Kebanyakan fokus menempatkan fleksibilitas organisasi, mempertimbangkan variasi atau adaptasi dari jumlah dan tipe staf, tugas yang spesifik, serta jumlah dan pola kerja (menurut Foster dan Tinline, 1996; Reilly, 2001). Karupan dan Kepes (2006) memilih bentuk fleksibilitas melalui keterlibatan operator dalam pengambilan keputusan. Sementara Sanchez *et al.* (2007) mengambil bentuk *outsourcing*, dalam penelitiannya sebagai kreasi fleksibilitas tempat kerja, artinya perusahaan menyerahkan sebagian proses produksi kepada perusahaan lain. Selain itu praktek-praktek seperti tim multifungsional atau kontrak kerja sementara juga membantu menurunkan biaya atau meningkatkan kemampuan fleksibilitas perusahaan.

Beberapa tahun ini memang telah terjadi peningkatan strategi *outsourcing* dalam rantai pasokan. Di United Kingdom, McCarthy dan Anagnostou (2004) menunjukkan bahwa antara tahun 1984 dan 1998 terjadi peningkatan pembelian yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur dari sektor-sektor manufaktur non-formal. Demikian juga yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di Spanyol pada periode 1993-2004 (INE, 2004 dalam Sanchez *et al.*, 2007). Pembelian yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan industri meningkat dari 3,1% menjadi 4,5%. Menurut Li *et al.* (2006) memang *outsourcing* yang termasuk dalam praktek manajemen rantai pasokan telah menjadi pendekatan bisnis yang penting, dimana keunggulan kompetitif mungkin diperoleh ketika produk atau layanan diproduksi lebih efektif dan efisien oleh pemasok

dari luar perusahaan. Namun demikian bukti efek dari *outsourcing* terhadap kinerja jarang dan tidak disimpulkan. Di samping itu banyak penelitian empiris atas *outsourcing* telah memfokuskan pada pengukuran internal seperti biaya transaksi, tidak pada dampaknya terhadap kinerja perusahaan (Sanchez et al., 2007).

Penelitian ini mendasarkan hasil temuan dan rekomendasi dari Sanchez *et al.* (2007) yang meneliti hubungan fleksibilitas dan kinerja perusahaan. Jika Sanchez *et al.* melakukan survei terhadap beberapa jenis perusahaan, yakni industri pemasok otomotif, perusahaan telekomunikasi, software dan industri konsultasi, penelitian ini mencoba untuk menindak lanjuti rekomendasi pengambilan semua jenis perusahaan dan menggunakan jenis perusahaan tersebut sebagai variabel moderasi. Penggunaan jenis perusahaan sebagai variabel moderasi untuk melihat apakah ada perbedaan pengaruh fleksibilitas terhadap kinerja jika ditinjau dari jenis perusahaan yang berbeda. Hal ini dimaksudkan untuk melihat strategi fleksibilitas yang tepat untuk jenis perusahaan tertentu. Dalam penelitian ini jenis perusahaan dibedakan atas perusahaan pemerintah (BUMN) dan swasta. Sebagaimana yang sudah diketahui oleh masyarakat luas, banyak kinerja perusahaan pemerintah yang kurang mengembirakan dibanding perusahaan swasta pada umumnya, meski beberapa diantaranya merupakan monopoli. Melalui penelitian ini bisa dilihat apakah perbedaan kinerja tersebut dipengaruhi oleh perbedaan fleksibilitas. Perusahaan pemerintah biasanya kurang fleksibel karena berkaitan dengan birokrasi yang relatif panjang, sementara perusahaan swasta lebih fleksibel dalam mengambil keputusan.

Selain itu rekomendasi penelitian Sanchez *et al.* (2007) juga ditindak lanjuti dalam penelitian ini dengan mengambil ukuran perusahaan dan dinamisasi lingkungan sebagai variabel moderasi. Dengan pengambilan variabel moderasi ukuran perusahaan dan dinamisasi lingkungan, akan lebih jelas hubungan antara fleksibilitas dan kinerja perusahaan ditinjau dari kedua variabel moderasi tersebut. Kejelasan hubungan ini akan memberikan arah pada perusahaan mengenai strategi fleksibilitas yang akan dipilihnya. Misalnya, apakah untuk perusahaan besar dan menengah perlu strategi fleksibilitas yang sama atau berbeda. Demikian juga dengan variabel lingkungan perusahaan. Dalam penelitian Sanchez *et al.* (2007) kedua variabel ini berfungsi sebagai variabel kontrol, artinya tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pengambilan dinamisasi lingkungan sebagai variabel moderator sudah dilakukan oleh Anand dan Ward (2004) namun tipe fleksibilitas dan ukuran kinerja perusahaan berbeda.

---

## STRATEGIC

### ANALISIS KOLUSI INDUSTRI ASPAL INDONESIA MASA DEPAN DARI SISI SKEMA PERJANJIAN LISENSI

Andy Fahril M

#### ABSTRAK

Makalah ini hendak membahas kemungkinan yang akan terjadi di pasar aspal Indonesia di masa datang terkait dengan adanya inovasi teknologi proses pembuatan aspal oleh perusahaan swasta nasional. Fokus analisis terletak pada perjanjian lisensi yang mungkin akan dijalankan oleh perusahaan swasta penemu teknologi baru tersebut. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah game theory pada model duopoli Bertrand. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan lisensi tidak selalu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk kolusi. Ada hubungan lisensi yang menghalangi tacit collusion seperti perusahaan dengan struktur biaya rendah yang dianggap

oleh pesaing sebagai natural industry leader. Pesaing akan melihat perusahaan seperti ini dapat menentukan harga dan output.

Kata Kunci: Kolusi, Model Duopoli, Kesejahteraan Sosial, Perjanjian Lisensi Klasifikasi JEL: C71, C72, L12, L40

---

## HARMONISASI FAKTOR INTERNAL DAN FAKTOR EKSTERNAL

Anita Wasutiningsih

### ABSTRAKSI

Krisis moneter disamping kenaikan harga bahan bakar minyak per 1 Oktober 2005 membawa dampak terhadap pertumbuhan ekonomi. Hal ini terlihat pada hampir semua sektor usaha di Indonesia. Seberapa cepat peningkatan pertumbuhan perusahaan sebagai bentuk kinerja tentu tidak terlepas dari kinerja karyawan sebagai sumber daya manusia yang berperan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Untuk itu diajukan ide penelitian tentang keselarasan dalam pengelolaan faktor internal dan faktor eksternal sumber daya manusia.

Variabel-variabel yang akan diuji meliputi kemampuan menghadapi situasi sulit, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja manajer. Peran moderasi penilaian kinerja juga dilihat pengaruhnya pada hubungan kerja dan kepuasan kerja. Obyek penelitian adalah perusahaan properti dengan subyek sampel 200 orang manajer perusahaan properti.

---

## INTEGRATIVE VIEW OF STRATEGIC CHANGE: AN ASSESSMENT OF ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

Ayi Ahadiat

### Abstract

This paper discusses the antecedents of strategic change in multi-lens perspective which consists of rational-lens, cognitive-lens and learning-lens with the consequences in content of strategic change and subsequently in performance. The multi perspective-lens is applied with combination of Rajagopalan and Spritzer (1996) and Pettigrew (1978) frame-works of strategic change: change process, context and content. The hypotheses in general argue that the change and context process, play a role as antecedents, influence the content of change. Subsequently, content of change, functions as consequence, influences performance as organizational outcome.

Keywords: strategic change, multi-lens perspectives, antecedent, consequence

---

# MANAJEMEN STRATEGIK DI DALAM MENGEMBANGKAN INDUSTRI BAHAN BAKAR NABATI (BIO-FUEL) DI INDONESIA

Bambang Sugiyono AP

Salah satu peristiwa yang cukup menarik dan fenomenal pada tahun 2005 adalah antrian yang panjang kendaraan bermotor roda empat (misal: mobil niaga maupun sedan) maupun kendaraan bermotor roda dua bahkan bus penumpang umum serta truk untuk mengisi bahan bakar di beberapa Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di beberapa kota dan provinsi. Demikian juga yang terjadi di pedagang eceran, apabila ada bahan bakar yang dijual, harganya sudah melonjak cukup mahal.

Ada beberapa hal yang melatar-belakangi judul di atas di atas, yaitu:

1. Adanya keterbatasan cadangan bahan bakar mentah (crude oil) yang semakin hari semakin menipis dimana bahan bakar mentah merupakan salah bentuk non-renewable energy.
2. Adanya kenaikan harga bahan bakar mentah (crude oil) yang semakin hari semakin mahal (dari seharga \$ 22 per barrel pada tahun 2004, menjadi \$ 42 pada awal tahun 2005 dan di bulan Juni 2008 sekitar \$140).
3. Adanya kenaikan harga bahan bakar (misal: solar) yang semakin hari semakin mahal (dari seharga Rp. 1.800,- pada tahun 2004, menjadi Rp. 4.300,- pada tahun 2005, sedangkan untuk kebutuhan solar industri naik menjadi Rp. 5.300 per liter).
4. Perlunya pergeseran secara bertahap penggunaan energi yang tidak dapat diperbaharui (non-renewable energy) ke energi yang dapat diperbaharui (renewable energy), seperti: alkohol, Jatropha oil, dll.
5. Perlunya perhatian terhadap reduksi emisi gas buang (misal: kandungan CO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub>, dan SO<sub>x</sub>) hasil proses pembakaran (gas buang) di industri manufaktur dan jasa, pembangkit tenaga listrik, dan kendaraan bermotor.
6. Perlunya penciptaan lapangan pekerjaan bagi angkatan kerja baru yang menganggur (ada sekitar 25 juta orang angkatan kerja yang menganggur di tahun 2005 atau sekitar 1,25 juta tambahan lapangan pekerjaan baru setiap tahunnya).
7. Adanya Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 5 tahun 2006: tentang Kebijakan Energi Nasional dan Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 1 tahun 2006: tentang Penyediaan dan Pemanfaatan Bahan Bakar Nabati (Biofuels) sebagai Bahan Bakar lain pada tanggal 25 Januari 2006 dan ditanda-tangani Presiden Susilo Bambang Yudoyono.

Tentunya usaha yang gigih untuk mencari jalan keluar terhadap berbagai permasalahan di atas melalui proses produksi dan pemasaran akan minyak jarak sebagai salah satu energi alternatif.

PERANAN ORIENTASI PASAR DAN KAPABILITAS INOVASI DALAM  
MENINGKATKAN NILAI PELANGGAN SERTA PENGARUHNYA  
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN  
(Suatu survei pada Industri Batik di D.I.Yogyakarta)

Eddi Suprayitno

Abstrak

Industri Batik pada umumnya adalah industri yang berskala usaha kecil dan menengah, dengan permasalahan pada manajerial dan pemasaran. Industri batik di DIY juga mempunyai permasalahan dalam manajerial dan pemasaran. Penomena industri batik di DIY adalah bahwa industri batik Yogyakarta, kurang inovatif, rendah daya saing, rendah pangsa pasar (market share), menurunnya volume penjualan dan banyaknya industri batik di DIY yang gulung tikar, serta meningkatnya intensitas persaingan industri batik antar daerah khususnya industri batik dari Pekalongan dan Solo. Situasi ini mengakibatkan eksistensi industri batik Yogyakarta terancam, sehingga diduga perlu dilakukan upaya untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui implementasi strategi orientasi pasar dan kapabilitas inovasi melalui upaya penciptaan nilai pelanggan jangka panjang dan berkelanjutan dimasa mendatang.

---

THE 5 STRATEGY TO ENHANCE INDONESIA'S  
AGRO-BASED INDUSTRY COMPETITIVENESS

Joewono H., Daryanto A., Harianto dan Kuncoro

ABSTRACT

Within the period of 1995-2000, the international competitiveness of Indonesia agro-based industry sector had declined, down under the position of Thailand and China which are used as benchmark in this study. The decreasing of Indonesia domestic competitiveness within the same periode of time was more frustrated. This study was also find the linkage of Indonesia agro-based industry sector to Thailand and China.

Indonesia had no primary source of growth in agro-based industry that could be used in the future development. Structural growth factor in agro-based industry sector in Indonesia did not have a pattern, while Thailand was supported by technological change factor, and China was supported by export expansion factor.

This study had an objective to analyse the competitiveness position of agro-based industry sector in Indonesia by analysing input-output in some Asia's countries, especially between Indonesia, Thailand, and China. Specifically, the purpose of this study are : (1) Measuring the change of agro-based industry competitiveness in Indonesia, Thailand, and China; (2) Analysing the linkage between agro-based industry sector in Indonesia with the economy of Thailand and China; and (3) Calculating and analysing structural growth factors of agro-based industry sector in Indonesia, Thailand, and China.

The analysis in this study used multilateral I-O model and data from Asian I-O Table 1995 and 2000 to get the competitiveness score through IIC (Index of International Competitiveness) and IDC (Index of Domestic Competitiveness), inter-country linkages, key sector and sources of growth through structural decomposition.

Based on the above findings, this study come to some recommendations to increase Indonesia agro-based industry competitiveness as follows : (1) Developing agro-based industry as a key

economic sector, (2) Increasing productivity, (3) Strengthening domestic competitiveness, (4) Increasing marketing-based competitiveness, (5) Developing technology-based economy.

Keyword : competitiveness, linkages, sources of growth, agro-based industry

---

## ANTECEDENT CONDITION IN THE IMPLEMENTATION OF BEST PRACTICES SHARING WITHIN PT PLN (PERSERO)

MANEREP PASARIBU

### ABSTRACT

Since the beginning of 1990s public organization has been facing more sustained demand to perform more for public service (Moynihan, 2006). However, the progress of public service in its performance has not yet been very apparent (Barzelay, 2001). In Szulanski's opinion (2003), Best practices have been the base on which the effectivity of public service is established. Best practices, according to Vries (2006) cover what is called "doing things superiorly", such as best practices in service delivery (Dani et al., 2006).

Rapid business growth in the present of wide market on the part of private organization, on the other hand, is generated by transfer, replication, re-use and innovation of best practices as can be seen in the business of MacDonal'd's and Starbucks (Winter and Szulanski, 2001; Love 1995). This practice is in accordance with the Research-Based View that resources and internal capability like best practices have become the excellent competitive advantage of private organization (Barney, 1991).

This research has focused on distribution, replication, and re-use of best practices in organization units of PT PLN (Persero). The distribution, replication and re-use of best practices, are supposed to have increased the performance of electricity service on the part of PT PLN to the public. This study has made use of knowledge management approach to identify any factors affecting the effectiveness of best practices application to all levels of the organization.

This study addresses several basic problems to be examined: (1). Influence characteristic of knowledge to organization's performance; (2). Influence of collaboration to organization's performance; (3). Influence of adaptation to organization's performance; (4). Influence of leadership to organization's performance; (5). Influence of transfer implementation to organization's performance, mediated by best practices sharing; (6). Influence of best practices sharing to organization's performance.

---

Pengaruh Sumber Daya Perusahaan Dan Lingkungan Persaingan Industri Terhadap Kinerja  
Melalui Perumusan Strategi Pada Usaha Kecil Menengah (UKM)  
Sektor Keuangan Di Bali

Ni Nyoman Kerti Yasa

### Latar Belakang Masalah

Dalam rangka meningkatkan perekonomian Indonesia peranan usaha kecil sangat diperlukan. Bahkan di masa depan, Usaha Kecil Menengah (UKM) diharapkan bisa menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Pengembangan UKM itu sendiri semakin mendapat dukungan dari pemerintah yang tercermin dari berbagai usaha yang dilakukan dalam memberdayakan

perekonomian rakyat di pedesaan. Hal itu dilaksanakan pemerintah antara lain melalui perbaikan infrastruktur, perbaikan fasilitas bagi pengembangan ekonomi rakyat dan memberikan subsidi dalam investasi.

Di tengah gejolak kondisi sosial politik yang terjadi baik di tanah air maupun di tingkat global tentu membawa dampak pada perekonomian dan dunia usaha saat ini. Hal ini terjadi akibat maraknya kasus baik di Indonesia maupun internasional. Kenyataan seperti ini jelas menambah berat persaingan industri-industri yang ada termasuk UKM dalam merebut konsumen agar mau membeli hasil produksinya. Oleh karena itu, bisnis yang berhasil dalam usahanya adalah bisnis yang mampu menciptakan strategi yang tepat, karena strategi yang tepat dapat menentukan keberhasilan UKM dan bisa bersaing di pasar. Bagaimanapun UKM berperan dominan dalam peningkatan hasil usaha kecil di Indonesia pada umumnya dan di daerah Provinsi Bali khususnya. Apalagi dalam situasi perdagangan luar negeri di masa mendatang, pengusaha dalam UKM harus bisa kreatif mencari peluang baru serta informasi yang ada. Dengan demikian strategi bisnis harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan UKM dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang di masa mendatang.

Melihat peran UKM demikian besar dalam menggerakkan roda perekonomian di Indonesia, pemerintah telah menyusun rencana pemberdayaan koperasi dan UMKM yang terintegrasi, sistematis dan berkelanjutan, mengacu pada PP No 07 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Menengah (RPJM) Periode tahun 2004-2009. Dengan adanya perangkat konstitusi tersebut, pengembangan UKM di tingkat provinsi dan tingkat kabupaten/kota tentunya juga mengacu pada PP tersebut.

Pengembangan ekonomi daerah Bali akan menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang cukup besar akibat dampak globalisasi dengan berlakunya era pasar bebas dan perubahan faktor internal berupa berlakunya otonomi daerah. Jika diperhatikan struktur ekonomi Bali berdasarkan Produk Domestic Regional Bruto (PDRB) tampak komposisinya didominasi empat sektor ekonomi yang dominan, yaitu sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran (33 %), Pertanian (22%), Jasa-jasa (14%), sektor-sektor Pengangkutan dan Transportasi (11%) dan sisanya (20%) diisi oleh berbagai sektor Properti dan Pertambangan.

UKM merupakan sektor yang dominan dalam rangka meningkatkan hasil usaha industri di daerah Provinsi Bali, dimana UKM sangat mempunyai peranan dalam pertumbuhan industri pariwisata, apalagi mengingat daerah Provinsi Bali merupakan daerah yang paling dominan didatangi wisatawan baik asing maupun domestik. Dengan demikian persaingan antar UKM di daerah provinsi Bali menjadi semakin ketat.

Dari hasil Sensus Ekonomi 2006 dapat diketahui jumlah perusahaan mikro, kecil, menengah dan besar di Bali menurut Kabupaten/Kota, seperti disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini. Dari Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa hampir 75% dari perusahaan yang ada di Bali adalah perusahaan mikro, sementara UKM sebesar hampir 21%. Bila dilihat dari penyebaran tempat usaha, nampak bahwa paling banyak perusahaan-perusahaan tersebut berada di Kota Denpasar. Kalau secara khusus diperhatikan jenis UKM nampak bahwa jumlah UKM di Bali sebanyak 79.021 buah dan 28% diantaranya berada di Kota Denpasar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi UKM kota Denpasar dalam menggerakkan perekonomian Bali cukup besar.

UKM di daerah provinsi Bali merupakan aktivitas usaha yang marak dibicarakan dan merupakan industri andalan. UKM tersebut merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan di bidang usaha industri yang dapat berbentuk perusahaan perorangan, perusahaan persekutuan, atau berbadan hukum. UKM adalah usaha yang memerlukan investasi yang tidak begitu besar, dimana jumlah investasi yang diperlukan untuk memulai usaha adalah berkisar antara Rp. 50.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000.000,-. Kelompok usaha inilah yang dimaksud dengan kelompok UKM.

---

**PENGARUH BUDAYA NASIONAL, KEPERIBADIAN,  
DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KESENJANGAN ANGGARAN**

(Studi Perilaku Eksekutif Dalam Proses Perencanaan Anggaran Kabupaten/Kota di Provinsi  
Riau)

Ririn Handayani

**Abstract**

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya kesenjangan anggaran di pemerintah kabupaten/kota di Provinsi Riau. Selain itu juga untuk membuktikan, apakah budaya nasional, kepribadian, dan partisipasi anggaran mempengaruhi terjadinya kesenjangan anggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

Metodologi - Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (explanatory research) karena menjelaskan fenomena yang terjadi dengan menjelaskan hubungan kausal antara dua atau lebih variabel melalui pengujian hipotesis. Adapun data diambil dari para pejabat publik di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota di Provinsi Riau sebanyak 140 responden.

Temuan - terbukti adanya kesenjangan anggaran di 11 kabupaten/kota di Provinsi Riau. Secara spesifik kesenjangan anggaran tersebut dipengaruhi secara positif oleh; budaya nasional baik secara langsung ataupun melalui kepribadian dan partisipasi anggaran, dan kepribadian melalui partisipasi anggaran. Sementara itu kepribadian secara langsung tidak signifikan mempengaruhi kesenjangan anggaran.

Keterbatasan Penelitian - Penelitian ini hanya dilakukan pada lembaga eksekutif sebagai perencana anggaran. Padahal dalam kenyataannya penetapan anggaran juga melibatkan legislatif sebagai lembaga yang mengesahkan dan mengontrol jalannya anggaran. Selain itu penelitian ini hanya dilakukan pada satu provinsi. Sehingga tidak mampu menggambarkan secara komprehensif apakah kesenjangan anggaran yang dipengaruhi oleh budaya nasional, kepribadian dan partisipasi anggaran, juga berlaku di seluruh kabupaten/kota di Indonesia.

Kontribusi Praktis - Dari sisi penerimaan, kesenjangan anggaran yang tinggi menyebabkan dinas yang bersangkutan kurang maksimal melakukan tugas. Penerimaan-penerimaan yang seharusnya bisa diterima menjadi hilang yang mengakibatkan kurangnya PAD. Sedangkan pada sisi pembelanjaan—pos belanja rutin, pembangunan, dan tak tersangka—bisa dihemat atau digunakan untuk menciptakan proyek-proyek lain yang lebih bermanfaat bagi masyarakat.

Originality - Komitmen pejabat daerah masih sangat kecil dalam mensejahterakan masyarakat karena kesenjangan anggaran yang masih relatif tinggi.

**Pendahuluan**

Penganggaran merupakan salah satu elemen perencanaan dan pengendalian. Kenis (1979) berpendapat bahwa penganggaran merupakan alat komunikasi, koordinasi, evaluasi kinerja dan motivasi. Merchan (1981) mendefinisikan penganggaran sebagai kombinasi aliran informasi dengan prosedur dan proses administrasi yang umumnya merupakan bagian integral dari perencanaan jangka pendek dan sistem pengendalian dari suatu organisasi. Pada tahun 1952, Argyris menemukan bukti bahwa anggaran berdampak terhadap perilaku karyawan (Welsch et al., 1988). Penelitian tentang anggaran terus berkembang terutama yang dikaitkan dengan bidang ekonomi, sosial dan politik (Syakhroza, 2003 dalam Yuhertiana, 2004). Penelitian tentang anggaran tersebut lebih banyak mengacu pada premis Argyris tentang participative budgeting.

Onsi (1973) mengemukakan dalam model ekonomi terdapat organizational slack, yang didefinisikan sebagai perbedaan antara total sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan total yang diperlukan untuk operasional organisasi. Organizational slack ini ada dua yaitu external

payments and internal payments (budgetary slack). Indikasi keberadaan kesenjangan anggaran dapat diamati melalui variance budgetnya. Variance represent the difference between amounts that have been budgeted and actual results (Mayper et al., 1991). Adanya varian negatif maupun varian positif, mengindikasikan adanya kesenjangan anggaran. Varian positif berarti realisasi melebihi target anggaran, karena daerah cenderung underestimate revenue. Sedangkan varian negatif berarti realisasi lebih kecil dari target anggaran karena daerah cenderung overestimate cost. Senada dengan pendapat Mardiasmo (2001a), kesenjangan anggaran dengan angka negatif, berarti daerah cenderung membuat target anggaran yang sulit dicapai untuk memberi kesan daerah telah bekerja keras. Tinggi atau rendahnya slack akan mampu memberikan indikasi baik atau buruknya pemanfaatan sumberdaya pada sektor publik. Berikut ditampilkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota di Provinsi Riau pada sisi penerimaan dan pengeluaran.

---

Inovasi dan Aset Strategik dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan: Model Empirik Terintegrasi Berjenjang  
Pada Industri Farmasi Di Indonesia.

Dr. Syuhada Sufian, MSIE

**ABSTRAK**

Penelitian empirik yang berkaitan dengan inovasi dan aset strategik, masih relatif jarang dilakukan di Negara berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk membangun model peningkatan kualitas aset strategik dan inovasi secara terintegrasi berjenjang dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian menggunakan model two step approach sequential equation modelling dengan responden manager papan atas sebanyak 121 perusahaan farmasi di Indonesia. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan diperoleh terutama dari pengembangan kualitas aset stretejik yang didukung oleh pengembangan strategi inovasi. Pengembangan aset strategik dilakukan dengan peningkatan proses pembelajaran organisasional internal dan proses pembelajaran eksternal. Proses pembelajaran organisasional eksternal dipengaruhi oleh kualitas aliansi strategik yang didukung oleh budaya orientasi pasar. Proses pembelajaran organisasional eksternal ini belum banyak berperan dalam peningkatan inovasi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Kata-kata kunci : Aset strategik, aliansi strategik, inovasi, pembelajaran organisasional, budaya orientasi pasar, two step approach sequential equation modelling

---

**Model Pengembangan Kualitas Strategi**

Widodo

**ABSTRACT**

Strategy quality are built based on strategy planning quality, strategy implementation quality and strategy evaluation. quality However, some researches showed controversial findings concerning with the variables of planning, implementation and evaluation. This research was based not only on the existing research gap but also on the business phenomenon of small banking in Central Java Province

The purpose of this study were (1). To Construct a theoretical model for strategy quality and their effects on organizational performance of all BPRs in Central Java Proviencie (2).

To describe the phenomenon of strategy quality and their effects on organizational performance of all BPRs in Central Java Province. (3). To empirically test the effects of cross-functional integration, communication quality, comprehensiveness, commitment, capabilities, strategy content and adaptability on organizational performance. (4). To empirically test effects of commitment, smart working, communication quality, collaborating behavior and learning orientation on organizational performance. (5). To empirically test the effects of procedural knowledge, experience, process control, output control on organizational performance

The respondents for this research were the 120 executives (from a total of 526 executives) of small banking in Central Java Province. The data were then analyzed using SEM (Structural Equation Model) of AMOS

This research finding showed that managerial implication of the effort in improving organization working quality through strategy quality development as follows: (1) The aspect of strategy planning, organization working quality can be reached through the improvement of strategy content quality which is built with adaptation ability. (2) The aspect of strategy implementation quality, organization working quality can be reached through smart working pattern improvement which is built with coordination. (3) The aspect of strategy evaluation quality, organization working quality can be reached through the improvement of output control which is built by controlling process. (4) Previous study controversy (research gap) can be ended by contribution of intervening variable in the empirical model, that is strategy content and adaptability on strategy planning quality, smart working pattern and coordination on strategy implementation quality and process controlling and output controlling on strategy evaluation quality. The recommendation is necessary to improve the implementation in each research variable

Keywords: Strategy quality of planning, Strategy quality of implementation, Strategy quality of quality and Organizational Performance.

